



# Les modalités de réduction du temps de travail des cadres dans des entreprises pionnières : étude qualitative

Paul Bouffartigue, Jacques Bouteiller

## ► To cite this version:

Paul Bouffartigue, Jacques Bouteiller. Les modalités de réduction du temps de travail des cadres dans des entreprises pionnières : étude qualitative : Rapport de recherche pour la DARES. [Rapport de recherche] Laboratoire d'économie et sociologie du travail (LEST). 1999, pp.263. halshs-00007604

**HAL Id: halshs-00007604**

**<https://shs.hal.science/halshs-00007604>**

Submitted on 4 Jan 2006

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives| 4.0 International License



**LES MODALITES DE REDUCTION DU TEMPS  
DE TRAVAIL DES CADRES DANS DES  
ENTREPRISES PIONNIERES**

-----

**Etude qualitative**

**Paul Bouffartigue**  
(Responsable scientifique)  
**Jacques Bouteiller**

Etude réalisée pour le compte de la DARES sur "la réduction du temps de travail appliquée aux cadres".

**Juin 1999**



# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION : L'APPARITION DU TEMPS DE TRAVAIL DES CADRES DANS LE DEBAT SOCIAL .....</b>	<b>9</b>
<b>CHAPITRE I : LE TEMPS DE TRAVAIL DES CADRES : ELEMENTS DE PROBLEMATIQUE ET DE METHODE.....</b>	<b>17</b>
<b>1.1. Eléments d'une problématique de la réduction du temps de travail des cadres .....</b>	<b>19</b>
1.1.1. La crise du temps de travail.....	19
1.1.2. La déstabilisation des cadres .....	21
1.1.3. La loi de RTT : quelle rupture ?.....	23
<b>1.2. Approches et hypothèses .....</b>	<b>24</b>
1.2.1. Les dimensions économiques de la Loi Aubry .....	24
1.2.1.1. Le raisonnement économique sous-jacent à la Loi .....	24
1.2.1.2. La vérification des hypothèses et des conditions économiques d'efficacité de la loi .....	25
1.2.2. Les dimensions sociologiques de la réduction du temps de travail des cadres .....	27
1.2.2.1. Les formes différenciées de la réduction effective du temps de travail des cadres .....	27
1.2.2.2. Modalités de la réduction du temps de travail des cadres et degré de réorganisation du travail .....	28
1.2.3. Les relations professionnelles et le contexte juridique de la réduction de la durée du travail des cadres.....	29
1.2.3.1. Contournement ou évolution du droit ?.....	29
1.2.3.2. Les rapports de force en présence dans la négociation .....	30

<b>1.3. Méthodologie de l'étude</b>	30
<b>1.3.1. Niveau d'observation et choix des terrains</b>	31
1.3.1.1. Des monographies d'entreprises et d'établissements	31
1.3.1.2. Les critères de choix des entreprises	32
1.3.1.3. La constitution du panel d'entreprises	34
<b>1.3.2. La stratégie de recueil des données</b>	35
1.3.2.1. Le recueil de données générales sur l'entreprise et les accords de RTT auprès d'informateurs compétents	36
1.3.2.2. Des entretiens compréhensifs auprès de cadres contextualisés	37
<b>1.3.3. Plan d'analyse des données : plan de l'étude</b>	39
<b>CHAPITRE II : LES ELEMENTS CONTEXTUELS DE LA RTT</b>	41
<b>2.1. Des entreprises pionnières</b>	44
2.1.1. Des univers économiques différents	44
2.1.2. Des entreprises performantes dans des environnements contraignants	50
<b>2.2. La genèse des accords : éléments de         contexte d'entreprises</b>	55
2.2.1. Chimiprod : la RTT, alternative du licenciement	56
2.2.2. Consultec : une RTT de croissance aux fondements incertains ?	58
2.2.3. Visclou : une "success story" économique de la RTT ?	61
2.2.4. Sociolog : une RTT (sociale) comme outil de changement culturel ?	64
2.2.5. Distribio : une RTT (politique) comme outil de gestion et d'organisation	69
2.2.6. Pharmachim : une anticipation négociée de la RTT	73
2.2.7. Urbus : une RTT pionnière pour un établissement public	76
2.2.8. Aeronef : RTT à quatre jours et besoin de flexibilité	79
2.2.9. Petrochim : vers un accord sur les 35 heures à coûts constants ?	81
2.2.10. Eléments de synthèse et reformulation	83

<b>2.3. Le rôle des cadres dans la construction de la norme formelle.....</b>	<b>86</b>
<b>2.3.1. Des cadres en porte-à-faux dans l'entreprise .....</b>	<b>87</b>
2.3.1.1. L'implication "professionnelle" des cadres hiérarchiques.....	88
2.3.1.2. Les difficultés de la construction collective chez les cadres .....	91
<b>2.3.2. Le cas d'Expersoc : une RTT de cadres pour des cadres .....</b>	<b>95</b>
2.3.2.1. Une société d'experts en croissance rapide .....	95
2.3.2.2. Une crise de la charge de travail des cadres .....	98
 <b>CHAPITRE III : LE COMPROMIS SUR LA NORME FORMELLE DU TEMPS DE TRAVAIL DES CADRES .....</b>	 <b>103</b>
<b>3.1. Le temps de travail des cadres n'est pas strictement borné par les accords .....</b>	<b>108</b>
<b>3.2. Une spécificité du travail des cadres inégalement reconnue dans les accords.....</b>	<b>111</b>
<b>3.3. La nouvelle norme formelle du temps de travail des cadres .....</b>	<b>112</b>
3.3.1. Les exclusions et le forfait tous horaires .....	112
3.3.2. Visclou, Sociolog et Urbus : une réduction journalière du temps de travail avec ou sans jours de repos supplémentaires .....	114
3.3.3. L'annualisation de la RTT : des jours de repos pour les cadres .....	115
3.3.4. Expersoc : une durée conventionnelle annuelle exprimée en jours.....	116
3.3.5. Une RTT limitée chez Aeronef : le forfait à référence horaire.....	117
3.3.6. Le compte épargne temps : la "politique de l'autruche" ?.....	118

3.4. Des dispositifs de contrôle et de décompte du temps de travail des cadres plutôt incertains .....	120
3.4.1. La gestion des présences par défaut .....	121
3.4.2. La feuille de temps .....	123
3.4.3. Le badgeage des cadres .....	125
3.5. Les moyens mis en œuvre pour la réduction du temps de travail des cadres .....	126
3.5.1. RTT des cadres, organisation du travail et allègement des charges : des vœux pieux ? .....	127
3.5.2. Des embauches : Rarement des cadres .....	129
3.6. RTT des cadres et conditions de vie .....	132
3.6.1. La compensation salariale des cadres, prix à payer pour la RTT .....	133
3.6.2. Les contraintes du temps libéré par la RTT.....	135
<b>CHAPITRE IV : LES LIMITES DU COMPROMIS .....</b>	<b>137</b>
4.1. Des règles du jeu élastiques dans un cadre juridique en chantier .....	139
4.1.1. Evolution du travail des cadres .....	139
4.1.2. Inertie du droit et faible pouvoir normatif des accords de RTT chez les cadres .....	142
4.2. Des cadres face au miroir de leur productivité individuelle.....	146
4.2.1. Une RTT des cadres à charge de travail constante .....	147
4.2.2. Faire "sortir du chapeau" des gains de productivité.....	149
4.2.2.1. Des initiatives d'entreprises : l'informatique au secours ou à l'encontre de la RTT .....	149
4.2.2.2. RTT, organisation individuelle, chasse au temps morts, et risques de dysfonctionnement .....	154
4.2.2.3. Les difficultés du travail collectif pour les cadres .....	161
- Division verticale du travail .....	162
- Coopération et transversalité .....	165
- Le cas de la société Expersoc .....	166
- Des subsidiarités de circonstance.....	172

4.2.2.4. Autorégulation, régulation par la charge de travail, régulation collective ? .....	174
<b>4.3. De la normalisation formelle à la construction sociale d'une norme du temps de travail des cadres : un passage délicat .....</b>	<b>177</b>
<b>4.3.1. Inculcation, apprentissages, effets d'exemplarité et acceptation du groupe .....</b>	<b>178</b>
<b>4.3.2. Identités, comportements et emblématique du travail des cadres :des facteurs d'inertie au changement ? .....</b>	<b>185</b>
<b>4.3.3. Les cadres face à des prescriptions paradoxales : quelles solutions ? .....</b>	<b>194</b>
<b>CHAPITRE V : NORMES ET PRATIQUES DIFFERENCIEES DU TEMPS DE TRAVAIL DES CADRES .....</b>	<b>203</b>
<b>5.1. Du point de vue des cadres : un bilan ambivalent de la RTT.....</b>	<b>205</b>
5.1.1. Une RTT bienvenue pour les cadres .....	205
5.1.2. La prise des jours de repos : un casse-tête .... mais quelles modalités alternatives du point de vue des cadres ?.....	208
5.1.3. Des jours de repos souvent chers payés pour les cadres .....	215
<b>5.2. Temps de travail des cadres et différenciations du salariat.....</b>	<b>217</b>
<b>5.2.1. Cadres/non cadres : des clivages en question à travers la RTT.....</b>	<b>218</b>
5.2.1.1. Des cas de traitement comparable des cadres et des non cadres.....	218
5.2.1.2. Des cas de traitement différencié des cadres et des non cadres.....	219
<b>5.2.2. "Cadres dirigeants" : cadres... ou dirigeants ? .....</b>	<b>219</b>
5.2.2.1. Des contours à géométrie variable .....	220
5.2.2.2. Des dirigeants exemplaires ? .....	220



<b>5.2.3. Des "cadres hiérarchiques" au cœur des tensions propres aux cadres</b>	222
5.2.3.1. Hervé : l'exception confirmant la règle ?	224
5.2.3.2. Gilles : un "cadre Kleenex"... très impliqué	225
5.2.3.3. Annie, ou les 55- 60 heures, sans drame	226
<b>5.2.4. Les "cadres producteurs" et les "cadres experts indépendants"</b>	227
5.2.4.1. Des "cadres producteurs", entre conscience salariale et passion professionnelle	228
5.2.4.2. Cadres, ou professions libérales ?	232
<b>CONCLUSION : SATISFAITS, PIEGES, LUCIDES ?</b>	239
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	243
<b>ANNEXES</b>	249

## **INTRODUCTION**

---

### **L'APPARITION DU TEMPS DE TRAVAIL DES CADRES DANS LE DEBAT SOCIAL**



Sans méconnaître les contributions contemporaines significatives au débat sur les cadres<sup>1</sup>, leurs fonctions différenciées, leur hétérogénéité ou l'évolution de leurs compétences, on peut penser que les mutations contemporaines du système productif et du rapport salarial justifient pleinement la relance d'une dynamique de recherches empiriques sur cette catégorie et son évolution. Le statut conceptuel du "groupe social des cadres" dépend largement aujourd'hui d'un réexamen profond de cette catégorie, que ce soit en termes de contribution productive, de statut, de fonction et de rôle dans l'entreprise, ou bien au regard des rétributions, des pratiques identitaires, des attitudes, des marques et gestes symboliques ou de toute autre caractéristique du mode de vie et de la forme d'implication économique de ce salariat particulier en France<sup>2</sup>. Il dépend également, au moment où l'appareil productif se transforme profondément, d'un réexamen sérieux du rôle des règles -évolutives- des entreprises en matière de gestion et de traitement de la frange la plus qualifiée, ou la plus diplômée, ou la plus responsabilisée de leur personnel.

Certes, des pratiques d'entreprises existent qui ont pu inspirer, en première approximation, le titre d'un rapport de l'Association Entreprise et Progrès de 1992 : ***"Cadre/non cadre, une frontière dépassée"***. Mais, à supposer qu'une telle affirmation s'avère, il reste encore à se demander qui a passé la frontière, et dans quel sens : les salariés seraient-ils tous devenus cadres ? Ou les cadres rentreraient-ils dans le rang des salariés banalisés ? Quelle serait alors cette nouvelle catégorie englobante ? Celle des "insiders" ? Celle du "noyau dur" du salariat ? Celle des producteurs de plus value ? Et ce fameux "partage du travail" qui envahit, de la façon la plus ambiguë qui soit, les scènes politique et économique, concerne-t-il aussi cette frange du salariat ? Les cadres vont-ils "partager" ? Quoi ? Et avec qui ? Avec les autres catégories ? Entre eux seulement ? On pourrait multiplier à l'envi ce type de questions tant les formes de différenciation du rapport salarial sont interrogées au quotidien dans les entreprises. Mais les poser ne suffit pas ; il faut encore tenter d'y répondre. Pour cela, il nous semble que seule une quête méthodique et organisée d'observations pertinentes au regard des évolutions en cours peut permettre de dépasser le stade des conjectures. A condition toutefois d'observer les changements là où ils ont lieu et, si possible, au moment où ils se déroulent. L'introduction de la ***réduction du temps de travail des cadres dans l'entreprise nous paraît constituer une de ces entrées pertinentes pour l'observation des changements en cours au sein du groupe des cadres et de ses rapports avec l'appareil productif***. C'est celle qu'emprunte la présente étude.

Les évolutions récentes de la politique publique en matière d'emploi fournissent justement une occasion particulière d'observer "en direct" les composantes essentielles d'évolution de ce groupe aux contours flous et à l'avenir incertain. En effet, différents dispositifs législatifs, à degré de précision et de contrainte croissants depuis la loi quinquennale de 1993, ont finalement abouti à la construction d'un outil, la réduction de la durée hebdomadaire légale du travail à 35 heures, dont la mise en usage au sein de toutes les

---

<sup>1</sup> Cf. Bibliographie.

<sup>2</sup> Voir : Lamont M. (1995).

entreprises françaises devrait révéler, à travers les compromis qu'elles établissent, les rapports et les configurations d'acteurs sociaux, les pratiques qui les différencient, et les alliances et antagonismes qui accompagnent leurs actions. Plus particulièrement, en spécifiant l'obligation d'appliquer les dispositifs de passage aux 35 heures à toutes les catégories de salariés (dispositifs transitoires et aidés, ou mesures réglementaires), la Loi du 13 juin 1998, dite Loi Aubry<sup>3</sup>, incite à trancher dans un *débat plus ancien autour de la norme de travail des cadres*. Prenant plus ou moins de front coutumes, conventions tacites et autres normes sociales, la Loi Aubry insère d'emblée l'ensemble des cadres (non dirigeants) dans son champ d'application. Elle prolonge, de ce point de vue, une suite d'arrêts de cours de cassation, de procès-verbaux d'inspecteurs du travail et d'autres efforts de mise en conformité des pratiques et du droit.

Il est permis de penser que les tentatives actuelles de réduction du temps de travail (RTT)<sup>4</sup> puissent éclairer d'un jour nouveau l'architecture sociale du groupe des cadres ; notamment, en mettant en question à la fois le soi-disant attachement de cette catégorie à ce que l'on aurait cru être une de ses *valeurs identitaires essentielles* (un temps de travail sans mesure) et ce que l'on présentait aussi comme un mode correct de *mesure d'une contribution productive* dûment rémunérée (ce même temps de travail). Déjà, quelques inspecteurs du travail, intègres ou tatillons, en appliquant un décret à la lettre (décret N° 92-1323 du 18 décembre 1992), avaient rappelé à certains employeurs que le temps de travail des cadres ne devaient pas rester sans limite, ni mesure, ni juste rétribution ; d'autant qu'il pouvait représenter aussi, comme pour les autres salariés, une amputation d'autres temps sociaux essentiels (temps familiaux, temps de reconstitution, temps de loisirs, etc...) qui n'en sont, finalement, que le négatif. Le législateur de la loi Aubry ajoute aujourd'hui au débat et au doute déjà créés parmi les chefs d'entreprise et les cadres eux-mêmes lorsqu'il place les uns et les autres en situation de négocier sur la base de cette valeur sociale, par ailleurs si éphémère, qu'est le temps, si on l'entend dans ses acceptions individuelle, philosophique, ou même poétique.

Car pour négocier, il faut déjà s'entendre un minimum sur l'objet de la négociation, lui donner un sens, et, si possible, utiliser une unité commune de mesure. Or, parler du temps de travail des cadres, c'est, en fait, parler de choses mal définies, peu mesurées, mal contrôlables. De plus, le flou de la catégorie<sup>5</sup> n'est sans doute pas indépendant de la façon dont elle se construit dans l'échange marchand : sur la base d'une sorte de contrat social implicite (ou coutume) subordonnant le cadre à son employeur, moyennant rémunération et avantages matériels et symboliques, pour des tranches journalières, hebdomadaires, ou annuelles de vie dont le cadre définirait lui-même la limite, par référence à des notions aussi peu nettes que la

---

<sup>3</sup> Le législateur donne à cet outil trois objectifs simultanés : l'amélioration des conditions de vie et de travail des salariés, la lutte pour le développement de l'emploi, et la modernisation des entreprises. Il convient de rappeler que cette Loi est l'aboutissement de tentatives antérieures d'utilisation de la réduction de la durée du travail par les acteurs sociaux comme moyen de lutte contre le chômage ou, le plus souvent, pour la sauvegarde de l'emploi : Loi quinquennale sur l'emploi de 1993, accord interprofessionnel du 31 octobre 1995, loi du 11 juin 1996, dite loi de Robien. Cf. FREYSSINET J. (1997).

<sup>4</sup> Par convention, nous utiliserons l'abréviation RTT pour désigner indifféremment la réduction et l'aménagement/réduction du temps de travail.

<sup>5</sup> Cf. Spielman M., (1997), "Quel avenir pour les cadres ? . L'encadrement dans l'entreprise de demain", L'Harmattan.

responsabilité, le respect des engagements, l'autonomie dans l'organisation de son travail ou, tout simplement, la conscience professionnelle. La loi du 13 juin 1998 prend le parti de ne pas exonérer les cadres et leurs employeurs de l'obligation de définir, de mesurer, de contrôler et de prouver leurs durées du travail ; tout au plus envisage-t-elle de revenir ultérieurement sur "les modalités particulières applicables au personnel d'encadrement". Ce faisant, la réussite de la loi sur la réduction du temps de travail se joue, pour une part non négligeable, dans ses conditions d'application à la population des cadres.

***Ce sont certains aspects de ces modalités "particulières" du travail des cadres qui font justement problème aujourd'hui dans le débat social et que la présente étude se propose d'examiner plus attentivement.*** Car, en première apparence, tout se passe comme si, d'un côté, les cadres aspiraient bien à un partage plus harmonieux de leur temps mais pouvaient craindre, d'un autre côté, de perdre quelques avantages, tant matériels que symboliques, dans l'opération. Du côté des employeurs, les tensions et les contradictions semblent tout aussi vives entre, d'une part, la contrainte législative qui pourrait les amener à relâcher la pression temporelle exercée jusqu'alors librement sur leurs cadres<sup>6</sup> et, d'autre part, la nécessité de conserver leur encadrement sous leur dépendance et avec une implication maximale dans la poursuite de leurs objectifs économiques et financiers. Si bien que le flou entourant la notion de temps de travail des cadres ne semble pas près de s'atténuer, sauf à ce que les acteurs sociaux eux mêmes parviennent à mieux poser, à l'occasion de ce débat, la place spécifique du cadre dans le travail collectif (Quelle est sa fonction ? ) et dans la société (Quel est son statut ? A quelles marques identitaires est-il attaché ?). Si bien encore, que l'on est en droit de se demander s'il est vraiment possible d'améliorer la "qualité de vie" du cadre simplement en touchant, de façon plus ou moins symbolique, à la durée mensuelle, ou annuelle, de son travail ?. Si bien, enfin, que l'on peut très sérieusement douter de ***l'unité sémantique du "temps de travail" à travers les différentes catégories du salariat.***

L'absence délibérée de spécification du temps de travail de cette catégorie particulière dans la Loi a pour corollaire la volonté du législateur de placer les partenaires sociaux en situation de construire leurs propres arrangements en la matière, quitte à en infléchir la nature au travers de la "loi balai" annoncée pour l'automne prochain. Si les acteurs ont donc bien à construire une notion opérationnelle négociée de temps de travail des cadres, encore faudra-t-il aussi qu'ils parviennent à préciser, d'une manière ou d'une autre, ce qu'est au fond le travail du cadre. Or, on ne peut que constater la rareté des études scientifiques concernant l'activité spécifique des cadres et les contours précis de leurs fonctions dans l'entreprise. C'est que, au nom de leur variété, de leur diversité et de leur faible répétitivité, les tâches du personnel d'encadrement n'ont pas fait, à ce jour, l'objet d'un grand mouvement de rationalisation, contrairement à la plupart des autres catégories dans l'entreprise. Lorsque des analyses de fonction sont introduites pour les cadres dans la panoplie managériale (méthode Hay, par exemple) c'est, en général, plus dans un souci d'objectivation du rapport contribution/rétribution qu'à des fins de véritable définition des rôles ou des périmètres d'action dans l'entreprise. Or, on peut se demander si, en l'absence de véritable réflexion sur ce qui relie la fonction du cadre (ensemble de tâches définies à accomplir) à une évaluation du temps

---

<sup>6</sup> Citer l'INSEE évolutions des durées du travail cadres/non cadres ces dernières années.

nécessaire à l'accomplissement des tâches qui la structurent, il n'est pas illusoire de prétendre enfermer le travail du cadre, quelle qu'en soit la nature, dans un univers temporel normé<sup>7</sup>.

On pourrait ainsi faire l'hypothèse que tout arrangement contractuel autour du temps de travail ne peut se faire, en termes économiques, que sur un terrain déjà balisé par une définition suffisamment précise des contours du travail lui-même et de sa place dans l'organisation. Or, les démarches entreprises dans ce sens paraissent si rares ou si discrètes que l'on est en droit de se demander si les cadres et leurs employeurs éprouvent un quelconque besoin de mieux préciser que cela n'a été fait jusqu'ici l'objet et la nature du contrat social qui les lie. Il est vrai que, pour ce qui est des cadres (en tout cas pour une bonne partie d'entre eux), l'activité se prête souvent assez mal à une analyse temporelle : d'abord, en raison de la variabilité et, très souvent, de l'imprévisibilité et de la concomitance, des tâches à accomplir, de leur nombre et de leur durée : poids de l'événement, de l'imprévu, du conflit d'urgences ; ensuite, en raison du contenu souvent "immatériel" de l'activité : travail intellectuel, travail relationnel, travail décisionnel, par exemple. De plus, par la nature même des tâches qui le compose, le travail des cadres peut, dans certains cas, présenter deux autres composantes plus ou moins particulières : d'une part, il peut s'effectuer en des lieux divers, dissociés de l'usine ou du bureau ; d'autre part, il peut se dissocier des rythmes et des temps de travail collectifs. En effet, le travail du cadre nécessite souvent peu d'outils matériels ; en outre, les évolutions technologiques fournissent aujourd'hui des éléments facilitateurs de cette discordance croissante entre le travail individuel du cadre et l'unité temps/lieu du travail collectif<sup>8</sup>. D'où la possibilité, voire le risque, de voir la subordination du cadre à son employeur dépasser largement l'enceinte du bureau et empiéter considérablement, bien au-delà de tout ce que pourraient révéler pointeuses et badgeuses d'usine, sur ses temps, mais aussi sur ses lieux, de vie personnelle ou familiale. D'où, également, les possibles conséquences que cette situation entraîne parfois sur la santé physique et morale et sur l'équilibre de vie de ces salariés<sup>9</sup>. Dans ces cas là, ***le travail du cadre échapperait à la fois à un temps et à un lieu de subordination précis et précisables.***

Ainsi la perspective de réguler le temps de travail des cadres soulève-t-elle, dans le débat social, une multitude de questions qui, tant pour le juriste que pour le politologue, l'ergonome, le sociologue ou l'économiste<sup>10</sup>, peuvent constituer autant d'enjeux théoriques : enjeux de connaissance en tout cas, qui justifieraient un très vaste programme de recherche interdisciplinaire. La contribution que tente d'apporter cette étude reste modeste au regard de l'ensemble des questionnements évoqués, même si elle les rencontre bien aux différentes étapes de sa réalisation<sup>11</sup>. Son propos est le suivant : ***observer, quasiment "en direct", à un niveau***

---

<sup>7</sup> Sans doute la fameuse "disponibilité" du cadre joue-t-elle véritablement le rôle de variable d'ajustement entre la charge de travail induite par la fonction et le temps que le cadre passe au travail. Et plus cette disponibilité est grande, moins l'étendue de la fonction et le niveau de la charge de travail n'ont de raisons d'être discutées par l'employeur.

<sup>8</sup> Les "laisses électroniques" que constituent, par exemple, les téléphones mobiles et les ordinateurs portables, permettent le développement de cette discordance.

<sup>9</sup> Cf. Le dossier publié sur le "Stress des cadres" par L'usine Nouvelle, N°2589/2590, 3 et 10 avril 1997.

<sup>10</sup> La liste n'est pas exhaustive : philosophes, historiens, psychologues, médecins.....

<sup>11</sup> Cinq mois et demi ont séparé le début de l'enquête de la fin de la rédaction du rapport.

*pertinent, les modalités de réduction du temps de travail des cadres convenues dans quelques entreprises pionnières et mettre en lumière :*

- *les processus par lesquels les acteurs économiques et sociaux décident et s'approprient le changement de la norme temporelle de travail des cadres*
- *les difficultés ou résistances et les facteurs facilitants de ce changement*
- *les reconstructions économiques et sociales qui peuvent en découler.*





## **CHAPITRE I**

---

### **LE TEMPS DE TRAVAIL DES CADRES : ELEMENTS DE PROBLEMATIQUE ET DE METHODE**



Cette étude empirique s'inscrit au sein d'une problématique générale du temps de travail des cadres (1.1) et s'attache à vérifier quelques hypothèses qui en découlent au sein d'un approche pluridisciplinaire (1.2) en procédant suivant des axes méthodologiques dont nous dessinerons les contours (1.3).

## **1.1. Eléments d'une problématique de la RTT des cadres**

Toute étude empirique incite à remettre en question l'évidence de catégories communes de pensées, telles celle de "temps de travail" ou celle de "cadre". Non pas qu'elles aient perdu toute pertinence. Mais, héritées d'une période historique singulière de la société salariale à la française, elles sont soumises à fortes déstabilisations et recompositions, lesquelles invitent à la réflexion conceptuelle.

La mise en crise de la catégorie de temps de travail, en tant qu'outil de contrôle et d'évaluation de la prestation de travail, a partie liée avec la métamorphose informationnelle et relationnelle des activités de travail, et plus généralement avec la crise du salariat (1.1.1). Du point de vue de cette tendance, les cadres sont en position d'éclaireurs. Et c'est un contexte de déstabilisation des cadres comme groupe de "saliés de confiance" qui a fait émerger socialement la question du contrôle et de la réduction de la durée de leur travail (1.1.2). Dans quelle mesure la loi de RTT prend-elle en compte ce contexte et annonce-t-elle une rupture avec les réponses néo-libérales à la crise du salariat ? (1.1.3)

### **1.1.1. La crise du temps de travail**

L'effort d'élucidation théorique du concept de temps de travail -bien timide malgré quelques travaux majeurs, mais encore isolés, tels ceux de P. Naville (72) ou de W. Grossin (94 ; 96 ; 98)- est d'autant plus nécessaire que les dynamiques sociales des temps travaillés sont traversées de multiples contradictions et paradoxes.

Par exemple, le débat social -particulièrement, semble-t-il, en France- mobilise puissamment la représentation commune du temps comme simple durée, celle d'un *contenant* indépendant de ses *contenus* ou des ses *qualités sociales* ; le temps unique, linéaire, continu, homogène mesuré par l'horloge dont la mesure "recouvre totalement, de manière approximative ou totalement fausse, les temps réels" (Grossin, 94, p. 38). C'est cette convention sociale, associée au paradigme du temps industriel, qui fait référence dans la problématique, foncièrement défensive, de "partage du travail" : le travail est vu comme opération, abstraite, détachable de l'individualité de celle ou de celui qui agit. Selon cette vision taylorienne, le volume de travail est nécessairement en déclin. La question est donc celle de sa meilleure répartition sociale. Sous la pression de la pénurie d'emplois et de sa dramatisation sociale, les représentations alternatives du travail et de ses temps ont du mal à se faire entendre. On le voit bien dans l'élargissement de la référence temporelle -de la semaine à l'année, voire plus- à partir

de laquelle est pensé et négocié le temps de travail : c'est bien le plus souvent d'une accentuation de la dimension abstraite du temps qu'il s'agit, éloignée de la dimension concrète des rythmes biologiques et sociaux qui scandent la vie humaine<sup>12</sup>. Ce n'est pas par hasard que, de problématique généreuse à l'échelon national, le "partage du travail" se révèle être une rhétorique sans réelle prise sur les "arrangements locaux" qui ont fleuri ces dernières années dans les entreprises. A cet échelon, la logique n'est plus celle d'une réduction collective du temps de travail créatrice d'emploi. Les aménagements temporels traduisent -souvent sous l'effet d'un chantage à l'emploi et/ou à la compétitivité- l'acceptation par les salariés d'une subordination accrue de leurs temps au "temps des marchés" ou au "temps des machines", en échange d'une réduction minime de la durée de travail (Bouffartigue, 98 ; Thoemmes et de Tersac, 97).

Le processus historique -et conflictuel- de réduction et de normalisation sociale du temps de travail s'était traduit, au terme du "compromis fordiste", par l'adjonction d'une dimension temporelle à la norme salariale, dont les formes françaises sont maintenant bien connues (Friot et Rose, 96). Cette norme temporelle est, notamment, celle d'un horaire hebdomadaire, homogène, régulier, prévisible. Elle fait peu de place aux horaires de travail situés en marge de la temporalité sociale dominante. Si elle traduisait la domination du paradigme du temps industriel, elle ne s'y réduisait pas. En témoignent les limites que lui imposait la reconnaissance d'autres temporalités, comme celles des repos et des congés. Dans la crise du paradigme du temps industriel, quel est le paradigme émergent ? S'agit-il du "temps libre", dont la méconnaissance ne tiendrait plus qu'à un discours politique et médiatique aveuglé par une "centralité du travail" devenue mythique ? (Sue, 94). On suivra plutôt d'autres pistes, tant il est clair que le "temps de non travail" est loin de se réduire au "temps libre". On assiste plutôt à un processus de pluralisation des temps sociaux : des temps pluriels non seulement se succèdent, mais se chevauchent, s'articulent, s'interpénètrent (Grossin, 96). Mais cette tendance est travaillée par une contradiction majeure : les progrès du "travail concret", la crise de la subordination et de l'évaluation du travail sont contredits par les progrès du "travail abstrait", et par le renouvellement des formes de subordination. Si le temps de travail immédiat cesse d'être le principal ressort des performances des organisations, avec l'apparition de nouveaux temps productifs -apprentissage et formation, communication sociale, réflexivité sur l'action -la "productivité de l'emploi" et la baisse des coûts salariaux sont toujours les références dominantes des gestionnaires (Zarifian, 95). Si les frontières entre travail et hors travail se brouillent avec l'affirmation des composantes intellectuelles, immatérielles, du travail humain, les formes de subordination et d'astreinte se renouvellent. On passe d'une prescription de l'activité par les procédures à une prescription par les objectifs, qui est aussi une "prescription de la subjectivité" (Clot, 95), ou un "enrôlement de la subjectivité" (Courpasson, 97). L'engagement de chacun est sollicité, mais sous le signe du risque, de l'incertitude et de la difficulté, voire de l'impossibilité, d'anticiper l'avenir.

---

<sup>12</sup> Quelques grèves portant sur les modalités d'annualisation du temps de travail sont venues rappeler aux négociateurs que pour les travailleurs, toutes les heures ne se valent pas, et peut-être même que certaines sont... invendables, car "sacrées" : "Si les discussions sont difficiles, n'est-ce pas qu'il s'agit de tractations bien singulières : des trocs d'un temps marchand contre l'altération d'un temps sans prix" (Grossin, 98, p. 17).

Bref, la crise du temps de travail n'est qu'une des facettes de la crise contemporaine du salariat comme forme sociale dominante du travail, et la diversification des temps travaillés est l'une des composantes d'une différenciation croissante d'un salariat. Si le contexte actuel est dominé par la dégradation des normes salariales, c'est-à-dire une régression vers des formes anciennes de dépendance ou de subordination et une apparition de nouvelles formes, d'autres voies sont imaginables. Ce sont surtout les juristes du travail, qui explorent actuellement les manières dont on pourrait concilier mobilité et sécurité, tant il est douteux qu'une ré-appropriation des temps puisse progresser avec ou malgré la montée des incertitudes (Jammaud, 98 ; Supiot, 93 ; 95 ;99).

### **1.1.2. La déstabilisation des cadres**

Dans la construction comme dans la déstabilisation de la catégorie de cadre, le temps de travail a joué un rôle clef.

Dans sa construction : l'absence de contrôle extérieur des temps de présence d'une part, la grande disponibilité temporelle d'autre part, témoignaient d'une autonomie plus large dans le travail et d'une loyauté à l'égard de l'entreprise. Le cadre et son employeur sont unis par une relation de confiance, et la promesse implicite d'une carrière ascendante est un élément central de ce lien salarial particulier. La *coutume* d'un salaire au forfait et d'horaires considérables s'est ainsi développée, en marge du *droit* du travail.

Dans sa déstabilisation : l'aspiration à la réduction, voire au contrôle, de la durée de leur travail est apparue chez les cadres au milieu des années 90 dans un contexte où c'est l'ensemble de la relation contribution/rétribution qui paraissait s'être dégradée à leurs yeux (Baron, 97). Pour faire face à l'alourdissement de leur charge de travail, ils ont consenti à allonger leur temps de travail, tandis que celui d'autres salariés diminuait. Mais dans la mesure où les autres modalités de rétribution -salaires, carrières, sécurité d'emploi- se détérioraient, les conditions étaient réunies pour que soient accueillies avec bienveillance les initiatives de l'inspection du travail visant à faire respecter la législation sur le temps de travail.

Mais qu'est-ce qu'un cadre ? A la question, ancienne, du flou dans les contours de cette catégorie sociale, on a pu un temps répondre, sans rencontrer d'objection majeure, en mettant essentiellement en avant les *représentations* sociales -institutionnelles, politiques, symboliques et cognitives-, et leur construction historique (Boltanski, 82). Déjà discutable à l'époque de la montée triomphante des cadres qui était celle de la croissance fordiste, cette réponse est devenue aujourd'hui insuffisante. A l'évidence, ces représentations sociales sont elles-mêmes déstabilisées, allant jusqu'à mettre en scène, bien plus que le traditionnel "malaise des cadres", le scénario de leur disparition. Il convient donc d'attacher plus d'importance à l'évolution des dimensions matérielles et morphologiques qui définissent la condition et l'expérience sociales des cadres, et leur distance à celles des autres fractions du salariat.

Si l'on définit les cadres comme "salarier de confiance", c'est-à-dire à la fois comme travailleurs subordonnés, et comme disposant de formes spécifiques d'autonomie et de carrière en échange de leur implication subjective dans l'organisation, on se donne les moyens de penser les formes sociales et historiques concrètes de la tension entre ces deux pôles de leur contrat de travail et de leur condition sociale (Bouffartigue, 99). Or, tout montre que dans les années quatre-vingt dix est venue à maturité une crise de ce salariat de confiance, ancrée dans une déstabilisation des cadres comme groupe social, dont les principales composantes sont les suivantes. *Les débuts de sa massification* : d'une mince élite jusque dans les années soixante dix, ils atteignent 13 à 15% des salariés, et sont parfois majoritaires dans nombre d'entreprise de pointe ou de services. *La poussée des certifications*, qui tend à rétrécir un canal essentiel à sa reproduction, la promotion en cours de vie active. *Sa féminisation*, les femmes étant massivement en difficulté pour s'identifier au modèle traditionnel du cadre sur-mobilisé dans son travail et sa carrière. Le recul des fonctions de strict encadrement hiérarchique et la *croissance des fonctions d'expertise*. La montée des *contraintes en termes de charge de travail* ; la généralisation de la gestion par objectifs et de l'évaluation aux résultats. *La fin des "plans de carrière"* et le brouillage des parcours professionnels, associés à la *montée du chômage* dans diverses catégories de cadres. Enfin, une certaine *banalisation des attitudes syndicales et politiques* des cadres parachèvent ce processus de dissolution partielle de leurs signes distinctifs au sein du salariat. La plupart des conditions historiques qui avaient présidé à la genèse et à la consolidation de cette catégorie sociale -dont les moindres ne sont pas l'existence d'une classe ouvrière combative face à laquelle les classes dirigeantes se devaient de réanimer le mythe des "classes moyennes", ainsi que la centralité du modèle industriel militarisé dans la phase de croissance des années trente à soixante- se sont éteintes (Bouffartigue et Gadéa, 99). On comprend donc qu'aux yeux de certaines fractions patronales le clivage statutaire cadre/non cadre soit devenu contre productif (Entreprise et Progrès, 92).

On le voit, sous la remise en cause du présupposé selon lequel "un cadre ne compte pas ses heures", c'est tout le "pacte social" qui reliait ce salariat de confiance aux entreprises qui est en question, dès lors qu'émerge socialement le thème du contrôle et de la réduction de son temps de travail. On a montré ailleurs les raisons de la distance considérable qui séparait l'apparition de ce débat dans l'espace public, d'un engagement pratique, individuel ou collectif, des cadres en faveur d'une diminution de la durée de leur travail (Bouffartigue et Bocchino, 98) : une *grande différenciation* au sein du groupe, les cadres travaillant le plus longtemps étant généralement les plus influencés par le modèle de carrière du cadre, qui implique une grande disponibilité ; *les difficultés d'anticipation et de planification d'une activité complexe*, aux tâches enchevêtrées selon des horizons temporels variables et peu prévisibles ; *l'intérêt au travail* ; une *vision forfaitaire* de la prestation ; une *intensification de la compétition* au sein des firmes ; *des difficultés à transposer de la scène privée à la scène publique* des modalités de résistance à l'allongement des temps professionnels, notamment du fait de l'absence de mise en débat collectif des objectifs fixés, des moyens alloués et de l'organisation du travail.

### 1.1.3. La loi de RTT : quelle rupture ?

La première loi de RTT (juin 98)<sup>13</sup> affiche des ambitions et des moyens en rupture assez nette avec les orientations antérieures des politiques publiques en ce domaine. Elle vise, de manière centrale, la création de plusieurs centaines de milliers d'emplois, au moyen d'une réduction forte et généralisée de la durée du travail. Mais l'amélioration de la qualité de la vie des salariés, la modernisation des relations sociales, et une compétitivité économique accrue sont également visées. Enfin l'idée d'une large compensation salariale -totale pour les bas salaires- a été retenue. On ne comprendrait pas la vive opposition que cette loi a suscitée de la part du patronat français si on gommait l'ensemble de ces éléments de rupture, au moins potentielle, eu égard aux anciennes orientations, dont elle cherche à se dégager des impasses (Freyssinet, 98). On sait que l'intervention publique depuis les années quatre-vingt en ce domaine, si elle se faisait déjà au nom de l'emploi, a surtout conduit à l'explosion du travail à temps partiel contraint et, dans une mesure moindre, à un développement des horaires atypiques et de l'annualisation des temps de travail. C'est dans un contexte de recul de la part des salaires dans la valeur ajoutée, de chômage de masse et de dégradation des conditions de travail, que sont intervenues cette diversification et cette flexibilisation des temps travaillés. Ainsi, depuis les années quatre-vingt, le thème du temps de travail est apparu largement piégé aux yeux des salariés. On comprend mieux le scepticisme avec lequel le monde du travail a accueilli la nouvelle loi, et les difficultés persistantes de sa mobilisation collective sur ce thème.

Pour autant, délibérément imprécise sur certains points sensibles -notamment en vue d'encourager la dynamique propre de la négociation collective -, cette loi laisse largement ouverte la question des usages sociaux qui en seront faits. Plusieurs accords de branche, dont celui du secteur phare de la métallurgie, montrent qu'elle peut ainsi être largement détournée de ses objectifs, notamment en jouant sur le volume des heures supplémentaires, dont le contingentement et le coût restent à préciser. D'autres points importants sont en suspens : les conditions d'aides publiques aux entreprises ; le devenir du salaire minimum ; la définition du "temps de travail effectif" ; le sort des travailleurs à temps partiel ; enfin, celui des cadres. L'ensemble de ces points d'incertitude montre que le nouveau dispositif ne permet pas, à lui seul, d'anticiper quelle inflexion en résultera dans le rapport de force capital/travail<sup>14</sup> : qui, et dans quelle proportion, financera cette RTT ? Au terme de quel compromis au plan des conditions de travail et du contenu de la productivité ? L'impact sur l'emploi sera-t-il suffisant pour alléger le poids du chômage sur les comportements des salariés ? Quelle logique sociale l'emportera : celle de la poursuite de la baisse des coûts salariaux, inégalitaire et déflationniste ? Ou celle de la réduction de la durée du travail, -à certaines conditions- égalitaire et expansionniste ? (Coutrot, 97).

Les modalités selon lesquelles interviendra la diminution de la durée de travail des cadres forment donc un des multiples enjeux de la "réussite" de la loi au regard des objectifs

---

<sup>13</sup> La seconde loi, dite "loi balai", dont les dispositions s'appliqueront à l'ensemble des entreprises de plus de 20 salariés du secteur privé, au 1/01/2000, est annoncée pour l'automne 1999.

<sup>14</sup> Ce que reconnaissent à leur manière les simulations macro-économiques réalisées, qui retiennent diverses hypothèses sur les interactions entre durée d'utilisation des équipements, productivité du travail, et compensation salariale, en fonction des stratégies qu'adopteront les acteurs.



qu'elle se donne : selon que les cadres seront ou non associés à la mise en œuvre de la RTT ; selon que cette dernière provoque ou non une modification de la charge et de l'organisation du travail -donc une ouverture de la "boîte noire" de l'activité de travail, une réflexion sur les sources de l'efficience productive, et sur les embauches nécessaires- ; selon l'échelle temporelle de référence qui sera adoptée pour la mesure du temps de travail. Quelle sera la portée réelle de cette diminution de la durée du travail, en termes de libération effective de temps, de créations d'emplois, et ajouterons-nous, en terme d'un meilleur partage sexué du travail domestique ? Quelles seront les contreparties, en termes monétaires comme de conditions de travail et de vie, concédées par les cadres ?

## **1.2. Approches et hypothèses**

La réduction du temps de travail des cadres implique des changements aux incidences variées qui ne peuvent être analysés qu'à partir d'une approche pluridisciplinaire faisant intervenir, en articulation, l'économie, la sociologie, les relations professionnelles et le droit.

### **1.2.1 Les dimensions économiques de la Loi Aubry.**

#### **1.2.1.1. Le raisonnement économique sous-jacent à la Loi**

L'enjeu principal déclaré de la loi Aubry, comme de la Loi de Robien de 1996, est clairement d'ordre économique : il s'agit d'inciter à la création, directe et indirecte, d'emplois durables sans peser sur les comptes des entreprises -c'est à dire en préservant leur compétitivité- ni sur les grands équilibres budgétaires de l'Etat.

Toutefois certaines hypothèses fortes sur les comportements économiques des acteurs président au choix précis de la réduction généralisée et obligatoire du temps de travail comme outil de développement de l'emploi dans le secteur non-public. La plupart des modélisations et simulations macro-économiques de l'impact du dispositif sur l'emploi -plutôt hétérogènes dans leurs hypothèses et, partant, dans leurs résultats- ont mis l'accent sur la nécessité, pour que la loi ait l'effet de régulation attendu sans déséquilibrer le marché du travail, que soient réunies certaines conditions tenant à la mise en œuvre de la RTT par les acteurs sociaux <sup>15</sup>.

a/ D'une part, il est attendu que les entreprises dégagent, par une réorganisation adéquate du travail à tous les niveaux (la notion de modernisation des entreprises est d'une présence constante dans tous les discours économiques et politiques) des gains nouveaux de productivité des facteurs de production -travail et capital- de façon à la fois à éviter toute pénalisation en termes concurrentiels, sur leurs marchés, et à financer une part plus ou moins importante du coût de la RTT. C'est pour stimuler ces rationalisations des organisation productives que, dans le cadre de la Loi Aubry, l'Etat n'accorde une aide aux entreprises que si le volume des embauches (ou des non licenciements), mesuré en équivalents temps plein, est

---

<sup>15</sup> Sur les questions posées au plan économique par la mise en œuvre de la RTT, on se référera à : CETTE G, TADDEI D. (1997) ; CETTE G., GUBIAN A. (1998). ; D'AUTUME A., CAHUC P., (1997) ; CUEVA S., HEYER E., TADDEI D., (1998) ; BOSSARD A., POSTEL-VINAY F. (1997).

très sensiblement supérieur à la diminution du volume des heures de travail libérées, traduit dans la même mesure<sup>16</sup>. Ces aides participent en quelque sorte à un transfert des coûts de la RTT et des créations d'emplois sensées en résulter vers la collectivité ; elles visent à éviter les conséquences de la mesure publique sur le niveau de la masse salariale des entreprises.

b/ En second lieu, il est généralement supposé qu'une partie des coûts de la RTT sera financée par les salariés eux-mêmes par la "modération salariale", forme de renoncement, au moins partiel, au partage des gains de productivité présents (contribution statique) ou futurs (contribution dynamique.) C'est en quelque sorte, pour les salariés, le prix à payer pour du temps libre. La loi Aubry, cependant, n'impose aucune contrainte en ce domaine, et renvoie à la négociation pour fixer la règle de partage. C'est au niveau micro-économique, "dans la négociation collective que se jouera la compensation salariale"<sup>17</sup>.

c/ Enfin, l'ensemble des acteurs de la négociation (sur laquelle ne pèseront pas directement les "outsiders", chômeurs ou salariés en situation précaire, pour raison d'absence à la table des négociations) sont sensés infléchir leurs courbes de préférence vers la création d'emplois réels et durables dans leurs arbitrages : l'"altruisme économique" apparaît ainsi comme une des pierres angulaires de la réussite du modèle. La loi, cependant n'impose l'embauche qu'en cas de conventionnement d'état et, dans ce cas seulement, contraint l'entreprise aidée à ne pas réduire son effectif durant deux ans.

La base de ce raisonnement est d'ordre macro-économique : le temps de travail est implicitement supposé constituer une mesure significative et socialement homogène des quantités de travail échangées sur le marché ; une réduction généralisée du temps de travail des salariés actifs devrait entraîner un accroissement plus ou moins proportionnel, en volume, de la demande de travail. Notre étude s'attache à vérifier, au plus près du terrain, ces hypothèses macro-économiques et leur mise à l'épreuve du jeu des acteurs au niveau micro-économique.

#### 1.2.1.2. La vérification des hypothèses et des conditions économiques d'efficacité de la loi.

En situant notre étude au niveau de l'entreprise et d'une catégorie spécifique de salariés, il s'agit avant tout de contrôler la vérification de ces hypothèses au niveau micro-économique et la réalisation des conditions d'efficacité macro-économique de la loi en termes de chances pour l'emploi.

---

<sup>16</sup> Pour une réduction de 10% de la durée du travail, la Loi Aubry impose aux entreprises conventionnées un taux d'embauche de 6% ; pour un RTT de 15%, le taux d'embauche doit être de 9% . A noter que cette contrainte a été quelque peu relâchée depuis la loi de RTT précédente puisque, dans le dispositif de Robien le volume d'heures d'embauche devaient correspondre au volume d'heures de RTT.

<sup>17</sup> Cf. GRANIER P.(1998), "La réduction du temps de travail", La lettre d'information de l'Institut d'Economie Publique, N°2, hiver.

1. Il faut alors, tout d'abord, s'assurer que les acteurs entreprennent une véritable réorganisation du travail qui, à la fois, allège la durée du travail des cadres et libère d'éventuelles poches de productivité latentes dans l'entreprise, l'hypothèse étant faite qu'en l'absence d'une véritable réorganisation du travail, la RTT a peu de chances d'induire les gains de productivité attendus et de créer l'emploi. De ce point de vue, il faut se demander si toutes les formes contractuelles de RTT des cadres impliquent de la même manière l'entreprise dans la réorganisation du travail. On peut ainsi supposer que les aménagements forfaitaires de réduction de la durée du travail sur des bases annuelles (avec récupération parfois pluriannuelle) devraient peser assez peu comme contrainte sur l'organisation du travail en comparaison avec des réductions d'horaires contrôlables à la semaine, voire au mois. Certaines des critiques adressées actuellement au compte épargne temps vont dans ce sens.

2. En second lieu, il est généralement supposé qu'une partie des coûts de la RTT sera financée par les salariés eux-mêmes sous la forme d'une "modération salariale", forme de renoncement, au moins partiel, au partage des gains de productivité présents ou futurs. L'étude s'attache à prendre la mesure de ce prix "payé pour le temps libre" par les cadres : ce prix s'exprimera-t-il uniquement en termes monétaires (pertes de salaires directs ou indirects) ou prendra-t-il aussi la forme d'une modification des conditions de travail des cadres : flexibilité du travail, intensification du travail, accélération des rythmes.

3. Enfin, il s'agit de vérifier, si l'emploi est réellement créé, de quelle manière il l'a été,<sup>18</sup> quelles catégories d'emplois salariés il concerne et quelles sont les conditions d'embauches des entrants.

Dans son principe même, la Loi Aubry prend en compte l'hétérogénéité des conditions de production, des niveaux technologiques et des configurations d'acteurs dans le système productif français : elle se veut incitative et se borne à fixer un cadre ouvrant la voie à la diversité des arrangements locaux entre acteurs. La variété, au plan local, des types de marchés, des niveaux capitalistiques et technologiques, des modes d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines, des catégories de cadres et des configurations d'acteurs est telle que les modalités de réduction collective et généralisée du temps de travail des cadres et leurs effets sur la demande de travail sont peu prédictibles en l'absence d'analyse compréhensive fine des processus en action dans les négociations actuelles sur le temps de travail des cadres.

C'est cette analyse que nous avons menée, sachant qu'elle ne peut d'autant moins se satisfaire d'une simple approche économique que, dans l'acception encore dominante de la discipline le "cadre", catégorie sociétale à la française, ne représente au mieux qu'une catégorie de segmentation du marché du travail ou de mode de retour d'un investissement (dans sa conception intégratrice élargie) en capital humain.

---

<sup>18</sup> Par exemple, suite à une amélioration de l'organisation, ou par calcul coût/avantage intégrant les aides financières de l'Etat, ou, dans une entreprise en croissance, parce qu'il aurait été créé de toutes façons, ou encore parce que la création d'emploi s'est trouvée imposée par un rapport de force dans la négociation.

### **1.2.2. Les dimensions sociologiques de la réduction du temps de travail des cadres**

Dans une approche sociologique, la question du cadre -et, plus particulièrement de son temps de travail- renvoie à une catégorie d'analyse tout à fait pertinente pour comprendre la crise actuelle du salariat en général et, plus particulièrement, pour interroger des facteurs qui, dans l'application de la loi Aubry, peuvent poser problème, tant en termes d'effets sur l'emploi qu'en matière de conditions de vie et de travail.

#### **1.2.2.1. Les formes différenciées de la réduction effective du temps de travail des cadres.**

D'une part, les changements imposés par la loi suggèrent des modes de résolution diversifiés de la tension actuelle entre l'attachement au statut de cadre et à ses marques distinctives (par exemple, la pratique, plus ou moins spontanée, de longs horaires) et ses aspirations naissantes -quoi que contradictoires- à plus de temps libre, voire à une redéfinition des termes du contrat social le liant à son employeur. D'autre part, la diversification croissante de la catégorie, liée dans le même temps à une indétermination accentuée de ses frontières, permet mal d'envisager des résultats univoques pour les négociations d'entreprise, pour autant que ces négociations concernent les cadres en tant que catégorie spécifique.

De ce double point de vue, on devait s'attendre à voir la négociation de la RTT des cadres ainsi que ses conséquences revêtir des formes très différenciées selon plusieurs critères qui stratifieraient forcément notre échantillonnage d'entreprises :

- les différentes catégories (fonctionnelles ou opérationnelles) dans l'entreprise et dans l'organisation du travail (cadres commerciaux, cadres techniques, cadres de direction, cadres internationaux ) qui sont dans des situations de dépendance variables par rapport aux exigences des marchés, aux systèmes techniques de production et aux contraintes organisationnelles (contraintes temporelles, notamment, en termes d'échéance de projet ou de longueur des cycles de travail, par exemple) ;
- le taux de féminisation de la catégorie et, de manière souvent corrélée, la proportion de temps partiels (mais aussi, dans cette catégorie, le clivage temps partiel volontaire/temps partiel contraint) qui peuvent s'avérer des indicateurs pertinents des aspirations des salariés à "une vie après le travail" ;
- l'âge des cadres et leur positionnement dans une carrière, qui traduisent généralement un degré d'implication variable dans l'organisation ;
- les contraintes technologiques et organisationnelles, les modes d'organisation du travail et de gestion de la main d'œuvre dans l'entreprise, qui déterminent les performances économiques (approche hiérarchique taylorienne, direction par objectif, modes de coopération transversale) et, souvent, le mode d'implication des cadres ;
- la taille de l'entreprise, qui est un indicateur de la charge temporelle des cadres ;

- le degré de mobilisation collective des cadres (y compris sous forme de représentation syndicale), qui est un élément moteur de la négociation et, c'est à vérifier, du changement.

Au delà de ces différenciations, attendues tant en termes d'aspiration au temps libre des cadres que d'attachement au statut et de contraintes productives et organisationnelles, l'étude s'intéressa à la question des frontières de la catégorie des cadres. En examinant, par exemple, si la RTT emprunte, pour les cadres, les mêmes modalités que pour leurs collaborateurs directs dans l'entreprise : banalisation du statut, ou maintien d'une différenciation par rapport à la temporalité du travail ? A l'opposé, on se posera la question de la confrontation des nouveaux horaires des cadres à ceux des cadres dirigeants, exclus théoriquement de l'application de la Loi Aubry : ces derniers continuent-ils à incarner, par leurs lourds horaires, le modèle achevé du cadre ?

#### 1.2.2.2. Modalités de la réduction du temps de travail des cadres et degré de réorganisation du travail

L'hypothèse est faite que l'ensemble des facteurs évoqués ont un lien direct avec le plus ou moins grand engagement des cadres dans la réduction du temps de travail et l'importance de leur mobilisation pour la recherche d'un véritable optimum dans l'organisation du travail : optimum par apport au double objectif de productivité et d'amélioration des conditions de travail. Mais encore faut-il que la direction de l'entreprise intègre économiquement et socialement ce changement organisationnel dans ses objectifs et adopte une posture favorable à l'emploi

De ce point de vue, on peut penser que les modalités de la réduction du temps de travail des cadres constituent de bons indicateurs de l'ouverture des acteurs au changement, c'est à dire à une réorganisation étudiée du travail des cadres résultant d'une véritable analyse de la valeur. Elles sont également pertinentes pour analyser les nouvelles conditions de travail des cadres. Elles permettent enfin d'évaluer le degré d'évolution du contrat social que lie le cadre à l'entreprise.

Par exemple, la façon dont les acteurs traitent à la fois la question de l'unité de mesure (heure, jour, semaine, mois an), du décompte et du contrôle (pointage, badgeage, auto-déclaration), du traitement du dépassement (forfaitisation, jours de récupération, compte épargne temps) du temps de travail des cadres peut être mise en rapport avec la capacité de l'entreprise à opérer un véritable changement organisationnel et, sans doute, avec les nouvelles conditions de vie et de travail des cadres. Dans ce même ordre d'idées, on peut se demander si des systèmes de compensation des dépassements par octroi de jours de repos utilisables dans une temporalité pluriannuelle (les comptes épargne temps, par exemple) vont changer grand chose à la situation actuelle, où une fraction non négligeable des cadres déclarent déjà ne pas pouvoir utiliser la totalité de leurs congés légaux. Inversement, on pourrait s'attendre à ce que les systèmes qui se réfèrent plus strictement aux heures effectuées dans la journée dans la semaine ou dans le mois, et qui prévoient une temporalité courte de récupération/compensation,

ne seront pas plus efficaces, tant en termes de conditions de vie des cadres qu'en tant qu'indicateurs du changement organisationnel.

L'étude que nous avons menée, tente, à partir d'observations au niveau de l'entreprise, d'esquisser, pour les mettre en rapport, deux typologies qui nous paraissent essentielles : d'une part, une typologie des modes d'articulation des différentes modalités de la RTT des cadres du triple point de vue évaluation/contrôle/rétribution du temps de travail ; d'autre part, une typologie des formes de changement organisationnel introduits par la RTT (ou à l'occasion de la RTT) des cadres<sup>19</sup>. Finalement, on pourrait attendre de ces typologies croisées la mise en évidence d'archétypes de comportements d'entreprises dont les deux pôles extrêmes pourraient être :

- celles où la RTT des cadres risque de rester purement formelle et n'a induit aucune réorganisation du travail ;
- les entreprises particulièrement innovantes en matière organisationnelle ayant réussi un nouveau partage du temps social de ces cadres.

L'analyse des modalités de la réduction du temps de travail, dans sa relation avec les comportements d'acteurs notamment, ne pourra pas faire l'économie d'une approche en termes de relations professionnelle et de droit du travail.

### **1.2.3. Les relations professionnelles et le contexte juridique de la réduction de la durée du travail des cadres**

Les accords signés dans les entreprises couvertes par l'étude sont globalement examinés, d'une part dans leur rapport de conformité avec la Loi du 13 juin 1998 (ou celle, selon le cas, du 12 juin 1996) et le code du travail, d'autre part dans leur adéquation aux conventions collectives de branche. Par ailleurs, nous nous attachons, chaque fois que cela est possible, à reconstituer (ex post) la dynamique des acteurs dans la négociation.

#### **1.2.3.1. Contournement ou évolution du droit ?**

Parmi les difficultés rencontrées par la loi, celle de la convention de forfait paraît particulièrement épineuse. Notre étude se propose d'en situer les contours à travers la littérature -nombreuse sur le sujet actuellement- et d'en évaluer l'importance à partir d'un examen rigoureux de textes d'accords dont nous avons pu disposer.

---

<sup>19</sup> Ces changements organisationnels sont pris en compte dans leurs rapports avec l'allègement réel de la charge des cadres : partage des tâches (vertical ou horizontal), délégations de fonctions ou de responsabilités, coopérations entre cadres de différents services, création de binômes (cadres commerciaux), introduction de temps d'astreinte, développement de la polyvalence (ou de la polyfonctionnalité), suppression de tâches obsolètes (suite à audit, ou par auto-diagnostic). Il sera également intéressant d'observer le degré de consultation et d'association des cadres eux-mêmes à l'analyse de leurs tâches et aux transformations opérées.

L'enjeu de la tâche est d'autant plus important que, comme chaque fois en pareille circonstance, l'interprétation du droit peut introduire soit une évolution de sa pratique, soit un contournement "tolérable" de la loi. Nous examinons, sur le terrain, les usages faits par les différents acteurs de la législation du travail et, de manière plus générale, les interprétations innovantes du droit du travail. En particulier, nous interrogeons le foisonnement actuel de formes variées de forfaits et les manipulations de contingents d'heures supplémentaires particulièrement mises en exergue dans l'actualité à l'occasion des premiers accords de branches.

La même attention est portée par notre étude aux différentes modalités d'interprétation par les acteurs de la définition de la durée du travail effectif fournie par la loi du 13 juin 1998 : "le temps pendant lequel le salarié est à la disposition de l'employeur et doit se conformer à ses directives sans pouvoir vaquer librement à des occupations personnelles". On se demande comment les juristes d'entreprises (et les acteurs sociaux en général) vont pouvoir contourner les difficultés qu'une telle définition du temps de travail introduit dans l'évaluation de la durée du travail de certaines catégories de cadres : quel statut pourra être donné, par exemple, aux temps de déplacement, repas d'affaires, nuits à l'hôtel, utilisation professionnelle des ordinateurs portables au domicile ?

#### 1.2.3.2. Les rapports de force en présence dans la négociation

Le champ de notre étude (entreprises ayant déjà signé un accord) interdit de suivre les négociations d'entreprises sur la réduction du temps de travail des cadres. L'accord d'entreprise établit en effet toujours un compromis social local à partir de la confrontation de stratégies d'acteurs et de rapports de force intégrant plus ou moins bien les déterminations technologiques et organisationnelles sous-jacentes.

Pour pallier à cette difficulté, nous tentons néanmoins de reconstituer "après coup" les différentes étapes du processus à partir d'entretiens menés dans les entreprises. L'évaluation des forces en présence, et de leurs rapports, l'analyse des formes et des procédures de mandatement sont ainsi prises en compte dans notre travail.

### 1.3. Méthodologie de l'étude

Les choix méthodologiques de l'étude découlent logiquement de son objet, tel qu'on peut le synthétiser de la façon suivante : ***l'observation des changements négociés de la norme (juridico-contractuelle et sociale) du travail des cadres.*** Pour observer ces changements, il faut tout d'abord se situer là où ils doivent avoir lieu, à l'endroit où les acteurs négocient la règle formelle et où les nouvelles pratiques se construisent (1.3.1). Il faut ensuite développer une stratégie de collecte de données pertinentes par rapport à l'objet (1.3.2). Il faut également, à ce

stade, organiser un plan d'analyse des données recueillies (1.3.3)<sup>20</sup>.

### 1.3.1. Niveau d'observation et choix des terrains

Un premier choix a été fait de donner à l'étude une orientation qualitative et non quantitative. Elle privilégie l'analyse minutieuse des processus en jeu et des compromis locaux opérés par les acteurs dans un petit nombre d'entreprises. Ceci pour deux raisons au moins.

D'une part, au début de notre enquête, le nombre d'accords de réduction du temps de travail signés au niveau des entreprises ou des établissements dans le cadre de la loi Aubry était relativement peu élevé : 1055 au 16 décembre 1998, selon le Ministère de l'emploi<sup>21</sup>. A ceux-ci, pouvaient éventuellement se rajouter les 2953 accords signés dans le cadre d'une convention de Robien<sup>22</sup> et les 13 conclus selon le dispositif loi quinquennale. En outre, aucune donnée statistique fine sur ces accords n'était disponible et leur recueil systématique aurait conduit à déborder très largement les délais impartis à l'étude.

D'autre part, et c'est le point essentiel, si une analyse approfondie d'accords paraissait nécessaire, elle n'était pas suffisante, pour deux raisons. Premièrement, il s'agissait de s'intéresser aux modes et aux processus de construction de la nouvelle norme temporelle formelle du travail des cadres. D'autre part, il fallait observer si, et comment, celle-ci pouvait déterminer de nouvelles pratiques, comment elle se "socialisait" dans les contextes socio-économiques des entreprises.

Cet ensemble de raisons a conduit à opter pour une **démarche qualitative** fondée sur des monographies d'entreprises ou d'établissements.

#### 1.3.1.1. Des monographies d'entreprises et d'établissements

La démarche adoptée permet d'approcher les acteurs, de spécifier le contexte de leurs actions et de mettre à jour leurs pratiques<sup>23</sup> ; à condition d'utiliser les outils d'enquête appropriés. Il reste cependant à déterminer le niveau auquel doit se situer l'observation pour que

---

<sup>20</sup> Un choix tacite préalable a, évidemment, orienté cette étude : celui de porter prioritairement attention aux RTT négociées et non aux mesures qui pourraient être unilatéralement adoptées par les chefs d'entreprise ou aux négociations individuelles de contrats de travail qui, on peut le supposer, ont de bonnes raisons de se multiplier dès le 1er janvier 2000, date de mise en application de la nouvelle durée légale du travail. A notre connaissance, ces cas sont peu nombreux aujourd'hui. Il convient de préciser que les conventions ouvrant droit à l'aide financière de l'Etat (conventions Aubry et de Robien) imposent aux entreprises d'avoir négocié avec les représentants syndicaux ou, en cas d'absence de représentation syndicale dans l'entreprise, avec des salariés dûment mandatés par des organisations syndicales représentatives.

<sup>21</sup> Le dernier bilan connu, au 5 mai 1999, fait état de 4 076 accords d'entreprise, couvrant 1 142 427 salariés et 69 accords de branche.

<sup>22</sup> Cf DOISNEAU L. (1998).

<sup>23</sup> Sans doute, une démarche participative, type recherche-action, eût été encore mieux adaptée à la démarche et eût permis d'aller plus loin dans la connaissance des dynamiques de construction de notre objet, comme de celle de tout objet social d'ailleurs. Son coût et les difficultés pratiques de sa mise en œuvre conduisent trop souvent, et tel est le cas ici, à y renoncer.



celle-ci revête un maximum de pertinence avec l'objet.

Bien qu'en attente, surtout, d'effets macro-économiques et alors qu'elle repose largement, dans les choix qui la fondent, sur des raisonnements à ce niveau là, la loi Aubry désigne pratiquement le niveau micro-économique, celui de l'entreprise<sup>24</sup> ou de l'établissement, comme terrain essentiel des négociations sur la réduction du temps de travail. Certes, les règles générales de la négociation collective ne sont pas remises en cause par la loi ; seuls sont implicitement exclus certains niveaux de négociation : le niveau national et interprofessionnel, le niveau supra départemental professionnel ou interprofessionnel, ainsi que le niveau du groupe de sociétés. En outre, deux grands types de négociations peuvent s'opérer au niveau des branches<sup>25</sup> professionnelles : des négociation-cadres, qui n'ont aucune vocation à se substituer aux négociations d'entreprise ; et des négociations d'application directe, éventuellement déterminantes des modalités de RTT, en cas d'extension ou d'agrément, dans les entreprises de moins de 50 salariés<sup>26</sup>.

La branche ne répondant pas à tous les critères de choix du terrain pertinent, l'entreprise et/ou l'établissement sont donc retenus comme niveaux de collecte de données, l'établissement étant privilégié pour faciliter l'observation compréhensive des pratiques des acteurs de la RTT, l'entreprise (en cas d'établissements multiples soumis au même accord) étant également un niveau d'analyse indispensable pour comprendre les processus de construction de la norme conventionnelle.

#### 1.3.1.2. Les critères de choix des entreprises

L'objet de l'étude et la problématique dans laquelle il s'inscrit introduisent, là encore, plusieurs contraintes dans la constitution d'échantillons pertinents. D'une part, les unités devaient avoir, en principe, négocié un accord de RTT. D'autre part, elles devaient employer un nombre significatif de cadres. Enfin, l'accord devait "vivre" depuis un temps suffisant pour que les protagonistes de la RTT -entreprises et salariés- aient commencé à mettre leurs pratiques en relative adéquation avec la nouvelle règle.

De ce point de vue, les accords passés dans le cadre du dispositif Aubry, c'est à dire depuis le 13 juin 1998, offraient tous un recul d'autant plus insuffisant que les premières mises en application -et encore sont-elles très peu nombreuses- datent de juillet 1998<sup>27</sup>. Aussi, paraissait-il judicieux -même si les conditions d'obtention des aides financière de l'Etat, et le montant de ces aides elles-mêmes, diffèrent quelque peu- d'intégrer à l'échantillon des

---

<sup>24</sup> La circulaire ministérielle du 24 juin 1998 précise en effet que "l'entreprise est certainement le niveau naturel pour trouver les solutions les plus adaptées en matière d'organisation du travail"

<sup>25</sup> Des accords peuvent également être envisagés au niveau local ou départemental : accords professionnels ou interprofessionnels étendus ou non étendus, accords interentreprises. Cf. Sur tout le dispositif : LIAISONS SOCIALES, "Négocier et appliquer les 35 heures", (1998), N° spécial, supplément au N° 12754, 30 septembre.

<sup>26</sup> Celles-ci n'ont plus, alors, à conclure d'accord spécifique de RTT pour être éligibles aux aides de l'Etat. La branche "artisanat du bâtiment" appartient, par exemple, à cette catégorie.

<sup>27</sup> De plus, peu d'entreprises employant un nombre non négligeable de cadres ont véritablement mis l'accord en application avant la fin de l'année 1998.

entreprises ayant déjà rôdé, sur une période plus longue, un accord de RTT type de Robien.

Par ailleurs, de façon à renforcer la capacité de prédiction -ou le pouvoir de généralisation- de l'étude, il a paru opportun de chercher à adjoindre au panel une entreprise ayant négocié un accord de réduction du temps de travail "en dehors des clous" du dispositif Aubry, c'est à dire sans revendiquer l'aide publique, et une entreprise en phase de simple préparation du "passage à l'an 2000", c'est à dire à la nouvelle durée hebdomadaire légale du travail. Dans les deux cas, les investigations menées sont plus légères mais fourniront une certaine caution aux observations recueillies dans les entreprises ayant conclus des accords aidés.

La sélection des entreprises reposait ensuite, outre sur la possibilité même d'y être reçus pour des investigations assez lourdes, sur un souhait de concordance -au moins approximative- à un ensemble de critères dégagés comme potentiellement significatifs tout au long du cadrage et de la problématique développés plus haut. Sans vouloir assurer une représentativité statistique de l'échantillon, comme il aurait été nécessaire de le faire pour une enquête sur échantillon représentatif ou pour un sondage, notre étude qualitative<sup>28</sup> exigeait néanmoins de s'appuyer sur une relative diversité des contextes productifs dans lesquels les transformations des règles temporelles du travail seraient observées. En même temps, il pouvait paraître judicieux de "bloquer" certains critères à travers l'échantillon de façon à pouvoir dégager aussi quelque indice de leur pertinence réelle par rapport aux changements que l'étude se fixait d'analyser<sup>29</sup>.

Le panel d'entreprises constitué établit finalement un compromis acceptable entre ces deux objectifs, apparemment contradictoires mais méthodologiquement fondés, de diversité, d'une part, de similitude, d'autre part dans la constitution de l'échantillon. En fait, les principaux critères selon lesquels ces précautions ont été prises sont de l'ordre du contexte productif : la branche d'activité économique<sup>30</sup>, la taille de l'établissement<sup>31</sup> et/ou de l'entreprise, l'organisation de la production, l'intensité capitalistique, les caractéristiques des marchés.

---

<sup>28</sup> Si les monographies d'entreprises ont bien pour vertu méthodologique essentielle de permettre d'entrer finement dans les jeux d'acteurs configurés (historiquement, socialement, économiquement) de façon spécifique, tels l'analyse sociétale c'est bien par la comparaison de ces configurations particulières entre elles, dans leurs spécificités comme dans leurs ressemblances, que la connaissance peut progresser.

<sup>29</sup> Car, si toutes les variables supposées pertinentes variaient complètement d'une entreprise à l'autre, l'interprétation de leur effet sur le phénomène observé deviendrait délicate.

<sup>30</sup> On sait que les conventions de Robien défensives ont prédominé dans les grandes unités industrielles, alors que les accords offensifs se multipliaient dans les PME du secteur tertiaire. Au 9 février 1999, le Ministère de l'Emploi et de la Solidarité (Dépêche N°25) annonçait que 57% des accords Aubry étaient conclus dans le secteurs Services/commerce/transports/logistique. L'échantillon retenu reflète exactement cette situation.

<sup>31</sup> La répartition par taille des entreprises ayant signé un accord de Robien est très proche pour celles qui ont commencé à signer des accords dans le cadre de la nouvelle loi, les deux correspondant, grosso modo, à la structure actuelle de l'emploi dans le secteur marchand en France. La volonté que nous avions d'assurer une représentation "normale" des PME dans notre panel se trouvait toutefois contrariée par le fait que, plus particulièrement dans l'industrie, les entreprises de petite taille n'élisent que peu de salariés au statut de cadre. D'autre part, les petites PME industrielles ayant déjà conclus des accords (Aubry ou de Robien), ne sont pas nombreuses.

### 1.3.1.3. La constitution du panel d'entreprises.

Dix entreprises ont finalement été retenues pour asseoir l'étude<sup>32</sup>. Sept d'entre elles ont fait l'objet d'investigations très approfondies dans la plupart des domaines concernés par notre objet. Parmi celles-ci, deux ont été enquêtées sur la base de deux établissements (Paris/province). Trois autres ont fait l'objet de démarches plus légères, par pur manque de temps.

**Tableau 1 - Activité et taille des entreprises étudiées**

Entreprise	Type d'accord de RTT	Salariés dans l'ensemble du groupe d'appartenance	Salariés au niveau de l'unité de négociation(*)	Secteur d'activité de l'unité de négociation
<b>VISCLOU</b>	Aubry offensif 10%	68	68	Quincaillerie industrielle
<b>EXPERTS</b>	Robien offensif 10%	250	200	Expertise conseil
<b>SOCIOLOG</b>	Aubry offensif 10%	271	271	Logement
<b>DISTRIBO</b>	Robien offensif 15%	486	197	Distribution d'eau
<b>CONSULTEC</b>	Robien offensif 10%	500	197	Consultants RH
<b>URBUS</b>	Aubry offensif 10%	2 686	2 686	Transports urbains
<b>CHIMIPROD</b>	Robien défensif 10%	11 000	366	Chimie - production
<b>PHARMACHIM</b>	Aubry offensif 10%	28 645	507	Pharmacie production
<b>AERONEF</b>	"Maison" off. 10%	37 087	5 797	Aéronautique
<b>PETROCHIM</b>	Aucun à ce jour	105 000	1 500	Pétrochimie-production

(\*) Pour Visclou, Expertsoc, Sociolog, Distribro, Consultec et Urbus, les accords ont été négociés et conclus au niveau de l'entreprise ; pour Chimiproduct et Pharmachim, au niveau de l'établissement.

Ayant garanti l'anonymat absolu à l'ensemble des entreprises et des personnes qui ont bien voulu accepter notre démarche, tous les noms figurant dans le tableau de présentation des entreprises -comme dans l'ensemble de l'étude- sont de pure imagination et fantaisie.

<sup>32</sup> Quatre entreprises, initialement constitutives de notre panel, n'ont finalement pas tenu à communiquer sur leurs accords de RTT ; elles concernaient les secteurs de la banque, du tourisme, de l'édition et de la fabrication du papier-carton.

La variété recherchée des situations observées par rapport aux critères d'activité et de taille des unités économiques se combine à une diversité des cadres juridiques de négociation des accords : neuf entreprises ont anticipé l'application des "35 heures", mais en supportant des systèmes de contraintes et d'avantages différents (4 selon le dispositif Aubry, 4 selon le dispositif de Robien, 1 sans conventionnement d'Etat) ; une, PETROCHIM, est en phase de construction de solutions au passage à la nouvelle durée légale du travail au 1er janvier 2000.

Bien d'autres points distinguent, au départ, les contextes de réduction de la durée du travail choisis ; ils apparaîtront clairement à travers nos analyses. Parmi eux, deux méritent d'être soulignés dès à présent, puisqu'ils correspondaient à deux exigences de base de construction de l'échantillon : d'une part, disposer d'un minimum de recul afin d'observer, au moins, des débuts de mise en place de la RTT ; d'autre part, pouvoir constituer un petit échantillonnage de cadres couvrant quelques métiers et fonctions différenciées (commandement, expertise, production). Finalement, ces deux conditions sont réalisées à travers les choix effectués (tableau 2).

**Tableau 2 - Dates de mise en application des accords. Effectifs de cadres**

Entreprise	Date de mise en application de l'accord	Champ d'application de l'accord	Effectif cadres	Ratio de cadres
<b>VISCLOU</b>	01/10/98	Entreprise	8	12%
<b>EXPERTS</b>	01/05/98	80% Entreprise	160	80%
<b>SOCIOLOG</b>	01/10/98	Entreprise	30	11%
<b>DISTRIBO</b>	30/06/97	Entreprise	37	18%
<b>CONSULTEC</b>	01/03/98	Entreprise	106	54%
<b>URBUS</b>	01/10/98	Entreprise	55	2%
<b>CHIMIPROD</b>	01/01/98	Etablissement	112	31%
<b>PHARMACHIM</b>	01/01/99	Etablissement	84	17%
<b>AERONEF</b>	01/01/99	Entreprise	1 400	24%
<b>PETROCHIM</b>	-	Etablissement	230	15%

### 1.3.2. La stratégie de recueil des données

L'intérêt des monographies pour l'analyse du changement dans l'entreprise est triple. D'une part, elles permettent de reconstituer assez finement les contextes (économiques, sociaux et organisationnels) dans lesquels les jeux d'acteurs trouvent à la fois des éléments de dynamique et de contrainte. D'autre part, elles permettent d'approcher les acteurs eux-mêmes - en les situant précisément dans l'entreprise- et de recueillir leurs discours sur le déclenchement, la mise en œuvre, les conséquences et le vécu du changement. Enfin, elles autorisent une interprétation plus sûre des données récoltées puisqu'on la fait reposer sur une mise en dialogue cohérente des monologues recueillis. Le matériau rassemblé pour cette étude -qui en constitue le fondement empirique- a été élaboré en ce sens, en articulation avec la problématique de départ.

### 1.3.2.1. Le recueil de données générales sur l'entreprise et les accords de RTT auprès d'informateurs compétents

Pour chacune des entreprises de l'échantillon, il a été rassemblé un nombre variable de documents sources indispensables au cadrage socio-économique des entités productives. En priorité, les accords de réduction du temps de travail. Mais également, lorsque cela a été possible : notes d'information sur la RTT ; organigrammes de l'établissement, de la société ou du groupe ; rapports ou comptes annuels d'entreprise ; bilans sociaux ; autres accords d'entreprise ou d'établissement (temps partiel choisi, horaires variables, compte épargne temps) ; convention collective ; journaux d'entreprise ; supports de communication externe ; tracts syndicaux (cf. Annexe 1).

Ces informations de base -en qualité et en nombre très inégaux selon les firmes- ont été complétées par l'usage de sources indirectes : presse nationale ou locale ; revues professionnelles ou syndicales ; pages WEB (particulièrement utiles pour rassembler diverses informations économiques et sociales sur des groupes internationaux).

En complément des études documentaires, plusieurs entretiens semi-directifs "lourds" (1 h. 30 à 3 heures)<sup>33</sup> ont été conduits auprès d'informateurs compétents. Dans chaque cas, nous avons essayé de rencontrer, séparément, un représentant au moins de la haute direction de l'entreprise ou de l'établissement (président directeur général, directeur général, DRH ou directeur du site) et un ou plusieurs cadres représentants du personnel (délégués syndicaux, signataires ou non de l'accords ; à défaut, délégués du personnel) (cf. tableau 3).

***Un parti pris méthodologique fort de l'étude est en effet de "laisser parler les acteurs" et de mettre leurs discours en musique, en relation symphonique parfois, cacophonique à d'autres moments.*** Non pas que tout soit contenu dans les discours de ceux qui, au quotidien, construisent et vivent les situations étudiées. Ils nécessitent toujours une intelligibilité globale, une mise en perspective. C'est celle-ci que nous essayerons ici d'établir en montrant comment certains discours se répondent, s'allient, ou s'opposent mais informent toujours sur la réalité que l'on cherche à cerner, armés d'une problématique générale et d'un ensemble d'hypothèses qui nous aident à les interpréter et à les ordonner. La seule contrainte de la méthode étant non seulement d'écouter, mais aussi d'entendre les acteurs sociaux, quels qu'ils soient, où qu'ils soient et quelle que puisse être la syntaxe de leur langue. Et le principal risque étant celui de ne pas réussir à rétablir le "bon" ordre : celui de la réalité qui, toujours, fonde le discours.

---

<sup>33</sup> Les grilles d'entretien figurent en Annexes 1 et 2.

**Tableau 3 - Qualités des informateurs d'entreprise et niveau d'enquête.**

Entreprise	Niveau de l'enquête	Qualité des informateurs de la direction	Qualité des informateurs du personnel
<b>VISCLOU</b>	Entreprise	Président Directeur Général	D.P.
<b>EXPERTS</b>	Entreprise	Président Directeur Général	D.S. (CGT , CFDT)
<b>SOCIOLOG</b>	Entreprise	Directeur Général/DRH	D.S. (CGC , FO )
<b>DISTRIBO</b>	Entreprise	Directeur/Secrétaire Général	D.S. (CFDT)
<b>CONSULTEC</b>	Entreprise	Président Directeur Général/DRH	-
<b>URBUS</b>	Entreprise	DRH	D.S. (CGT)
<b>CHIMIPROD</b>	Etablissement	Directeur / DRH	D.S. (CGC)
<b>PHARMACHIM</b>	Etablissement	DRH	D.S. (CFDT)
<b>AERONEF</b>	Etablissement	Ingénieurs et cadres	
<b>PETROCHIM</b>	Etablissement	Directeur Site Chimie/DRH	-

Les entretiens auprès d'informateurs pertinents se sont déroulés suivant un plan qui figure en Annexe 1 de l'étude. Il était attendu des représentants de la direction qu'ils fournissent un discours apportant un triple éclairage sur :

- le contexte économique et social de l'entreprise : histoire, propriété du capital, situation financière, caractéristiques de marché et de production, organisation du travail, gestion des ressources humaines, relations sociales, culture et projet d'entreprise ;
- les facteurs généraux de la réduction de la durée du travail dans l'entreprise : facteurs déclenchants, préparation, déroulement de la négociation, bouclage économique, mise en application à l'ensemble du personnel ;
- les modalités de la réduction du temps de travail des cadres : choix retenus, problèmes posés et, plus généralement, modes de gestion du travail des cadres.

Les représentants du personnels étaient interrogés sur les mêmes thèmes, un accent particulier étant mis toutefois sur des aspects plus spécifiques concernant la participation des salariés en général, et des cadres en particulier, à la construction collective de la norme temporelle, et les pratiques qui en ont résulté.

#### 1.3.2.2. Des entretiens compréhensifs<sup>34</sup> auprès de cadres contextualisés

Si ces premières démarches devaient informer correctement sur la dynamique de construction de la nouvelle norme temporelle, formalisée par un accord d'entreprise au sujet duquel les acteurs institutionnels s'étaient exprimés, elles risquaient, si l'on s'en contentait, de n'éclairer que de très loin l'influence de ce changement formel sur les pratiques sociales des cadres, non seulement dans leur entreprise, mais également au dehors. C'est pourquoi on s'est

<sup>34</sup> Cf. KAUFMANN J.C. (1997), "L'entretien compréhensif", Nathan Université.

attaché à sélectionner un nombre variable de cadres, dans chacun des établissements étudiés, afin de les soumettre à un entretien approfondi<sup>35</sup>. Celui-ci se fixait plutôt pour objectif une mise en cohérence compréhensive des fonctions, tâches, rôles, statuts, et nouvelles pratiques temporelles des salariés d'encadrement dans le contexte de travail qui était le leur.

Le choix de cette population de cadres devait de préférence s'appuyer sur une relative diversité par rapport à des critères jugés comme pertinents au niveau des hypothèses. En particulier, il fallait que l'échantillon intègre des types de fonctions variées, tant par rapport au poids du commandement en leur sein (directeurs d'établissements, chefs de services, responsables d'équipes de tailles diversifiées) qu'au regard du type d'activité productive proprement dite qui les sous-tend (expertise technique, ou relationnelle, insérée dans un travail collectif, ou autonome). Il devait en outre prendre en compte la catégorie dans toute son extension, en ne négligeant aucune de ses frontières floues (cadres dirigeants, d'un côté ; maîtrise "supérieure" de l'autre). Enfin, quelques hypothèses, encore latentes mais déjà formulées, sur des différences d'engagement temporel dans le travail entre hommes et femmes ou entre jeunes et moins jeunes, justifiaient que l'on essaye de tenir compte de certaines caractéristiques socio-démographiques des cadres dans la sélection des individus.

Finalement, 61<sup>36</sup> entretiens ont été réalisés, dont plus de 50 sont plus directement orientés vers l'expression de discours de cadres sur leurs propres appréciations et pratiques du temps de travail en général, de la RTT en particulier. Ces entretiens, de type semi-directif, étaient destinés à couvrir l'ensemble des questions rassemblées à l'annexe 2<sup>37</sup>. Ils concernent principalement : les axes et les contraintes du travail du cadre au quotidien ; son appréciation de l'accord de RTT et des modalités particulières le concernant ; les problèmes, plus ou moins importants et nombreux qu'il rencontre au quotidien, pour appliquer l'accord, à lui-même et plus généralement dans son équipe ; les implications du temps de travail et de ces tentatives d'aménagement sur sa vie personnelle.

L'échantillon constitué est présenté à l'annexe 3. Il fait ressortir une grande diversité des fonctions exercées par les individus, tant en termes de contenu technique (de métiers : chimie, hydraulique, pharmacie, construction, informatique, comptabilité, gestion, commerce, ressources humaines), qu'au regard de l'importance de la dimension encadrement (du directeur de site de production au responsable d'une petite équipe, en passant par des cadres sans aucune responsabilité hiérarchique) ou du mode d'exécution des tâches (exercice individuel ou

---

<sup>35</sup> Les entretiens individuels avec les cadres duraient un minimum d'une heure et se déroulaient, pour la plupart, sur le lieu de travail. Quelques entretiens collectifs ont pu être menés, notamment chez Expersoc et Consultec.

<sup>36</sup> Toutes les personnes rencontrées étaient des cadres. A quatre exceptions près, les entretiens, mêmes ceux qui ont été menés auprès de nos informateurs, ont débouché sur le thème des pratiques personnelles de temps de travail. En particulier, tous les représentants du personnel ou directeurs salariés se sont livrés sur ce thème.

<sup>37</sup> Nous préférons nous référer à la notion d'entretien compréhensif dégagée par KAUFMANN (1997) car elle correspond d'assez près à la démarche utilisée ici. Toutefois, si nous avons largement privilégié, au cours des entretiens, le respect de la logique du discours de nos interlocuteurs, certaines réorientations furent souvent inévitables afin d'éviter de passer à côté de certains thèmes clés de notre grille, thèmes généralement universels et transversaux.

intégration dans un collectif de travail). Toutefois, le choix volontaire a été fait de surpondérer un certain type de fonctions dont le développement particulier aujourd'hui pourrait bien correspondre à des tendances fortes d'évolution du salariat dit "d'encadrement".

Il s'agit principalement d'experts et de consultants salariés travaillant dans le cadre de missions techniques ou commerciales (généralement les deux) et placés dans des systèmes de contraintes (de gestion et de résultats) très particuliers. Ces fonctions se trouvent au cœur du débat sur la régulation du temps de travail des cadres puisqu'elles combinent les principaux ingrédients de ce que de nombreux observateurs nomment déjà la crise du temps de travail des cadres : une grande autonomie organisationnelle ; une norme juridique du temps de travail peu praticable et conduisant à l'autocensure ; une dissociation de l'activité d'un lieu de travail collectif ; un travail de production à part entière. Représentatives de nombreuses situations observables aujourd'hui, ces fonctions feront l'objet d'un examen particulièrement attentif dans l'étude.

Comme il apparaît également à l'annexe 3, les cadres retenus présentent des profils socio-démographiques suffisamment variés pour que certaines hypothèses sur les implications différentielles des hommes et des femmes, des jeunes et des moins jeunes, en matière de RTT puissent être testées. Les femmes cadres représentent un peu moins de 30% de l'échantillon. Les tranches d'âge '<35', (35 - 45) et (>45) pèsent respectivement 22%, 40% et 38% dans l'ensemble de la population enquêtée.

### **1.3.3. Plan d'analyse des données : plan de l'étude**

L'ensemble des informations et données recueillies dans les dix entreprises ciblées pourraient faire l'objet de 10 monographies fouillées mettant en évidence d'une part, les variétés de logiques et de mise en cohérence des acteurs de la RTT dans l'entreprise et, d'autre part les effets notables du changement de norme de la durée du travail sur l'organisation de la performance économique de l'entreprise et sur la vie des salariés. A ce mode de présentation de notre travail, nous en avons préféré une autre, qui conduit plus directement à la mise en avant, dans une sorte d'empilement, des éléments de réponse aux questions posées au départ. C'est donc à une lecture un peu transversale des observations contextualisées recueillies dans chaque entreprise que nous procéderons.

La première étape de cet "empilement" nous amènera à présenter plus précisément les entreprises qui, moyennant aides financières de l'Etat ou non, ont anticipé à leur manière le passage aux 35 heures obligatoires en élaborant un accord de réduction du temps de travail. Le fil directeur de notre travail étant, d'une part de découvrir les logiques d'introduction de cette innovation (sociale ? économique ?) dans l'entreprise et, d'autre part, de montrer comment elles s'inscrivent dans des logiques plus larges : conquête de marché, recherche de productivité, lutte pour le partage des résultats de l'entreprise, recherche de paix sociale, décentration du travail dans la vie sociale, par exemple. Bien entendu, la place des cadres, tant comme sujet que comme objet, dans l'introduction de ce changement sera au centre de nos préoccupations. Les questions posées dans ce **chapitre 2** pourraient se résumer ainsi : **Comment se caractérisent**



**les entreprises étudiées ? Quels ont été les facteurs déclenchants de la RTT dans ces entreprises pionnières ? Quel rôle y ont joué les cadres ?**

La deuxième étape reposera sur une **analyse textuelle et contextuelle des accords de RTT** dans les entreprises de notre échantillon. Il s'agira alors d'examiner le **type de compromis établi par les acteurs sociaux sur la norme formelle de temps de travail** dans l'entreprise. Plus particulièrement, on soulignera le traitement qui est réservé aux cadres dans les accords (modalités de mesure, de décompte et de contrôle du temps de travail, modalités de la réduction du temps de travail, prix payé pour la RTT) ainsi que les éléments éventuels de différenciations inter catégorielle (cadres/non cadres) ou intra-catégorielle impliquées ou renforcées par les accords (**chapitre 3**). La troisième étape de notre démarche consistera à mettre en avant, à partir des observations faites dans les entreprises et des discours d'acteurs, les difficultés rencontrées partout dans la **transformation de cette norme formelle définie par les acteurs en pratique sociale des salariés d'encadrement (chapitre 4)**.

Dans un quatrième temps, nous interrogerons les cadres, les directions d'entreprise et les représentants des salariés sur l'effectivité des nouvelles régulations des temps de travail de cette catégorie sociale dans les entreprises. La question centrale est alors de savoir **comment "vivent" les accords au quotidien après quelques mois d'entrés en vigueur** et quels moyens les acteurs se donnent, ou négocient de manière plus ou moins informelle, pour réduire réellement le temps de travail. Dans quelles proportions le temps passé au travail par les cadres s'est-il véritablement réduit ? Ce temps "libéré" est-il socialement utilisable ? A quel prix ? En quoi les "routines" (professionnelles et hors travail) se sont-elles trouvées transformées ? Quels moyens nouveaux, quels types de réorganisation du travail, quelles mesures ont été introduits dans l'entreprise pour y parvenir ? Quels sont les obstacles ? Que faudra-t-il faire pour aboutir à une RTT effective ? Autant de questions qui seront entamées au chapitre 4 et prolongées dans la première partie du **chapitre 5** de l'étude et qui feront ressortir quelques **tendance lourdes des pratiques de gestion du temps chez les cadres**.

Le **chapitre 5** se poursuivra en se dégageant quelque peu de ces tendances générales pour faire un point sur **les différenciations et clivages introduits ou renforcés par la régulation du temps de travail des cadres**. Différenciations selon les contextes d'entreprise, certes, dans les aptitudes à intégrer le changement d'organisation du travail. Mais clivages également au sein du groupe des cadres : par exemple, selon les types de fonctions occupées, les modes d'accès à la catégorie ou les caractéristiques de genre et d'âge. **Une catégorie d'analyse typologique, empirique et provisoire mais commode, sera alors introduite au travers du "profil professionnel" du cadre** ; ce dernier désignant à la fois une position dans l'appareil productif et dans la division technique du travail, un mode d'insertion dans des systèmes normatifs de gestion et un ensemble de pratiques professionnelles, sociales et identitaires. La mise en lumière de ces différenciations et clivages interrogera fortement la notion même de "norme temporelle" universelle du travail tant dans ses dimensions juridique, qu'économique ou sociale.

## **CHAPITRE II**

---

### **LES ELEMENTS CONTEXTUELS DE LA RTT**



La question de la régulation du temps de travail est dans l'air depuis longtemps. Elle est déjà récurrente dans notre pays, bien avant le front populaire et la "semaine de 40 heures", qu'elle soit appelée par "le souci de protéger collectivement les travailleurs contre des durées du travail excessives" ou par "la revendication patronale d'un élargissement des possibilités d'adaptation, d'aménagement du temps de travail dans l'entreprise" (SELLIER, 1999). Comme le montre bien SELLIER, de nombreux dispositifs élaborés au cours de la décennie comme outils pour l'emploi, ont plus assoupli et flexibilisé "l'usage du temps de travail" par l'entreprise que sa "quantité". Il ressort néanmoins de plusieurs entretiens avec des responsables d'entreprises au cours de notre enquête que les acteurs sociaux pouvaient s'attendre -depuis le sommet social du 8 juillet 1996, en tout cas- à voir surgir rapidement du champ politique une nouvelle réglementation de la "quantité" de temps de travail<sup>38</sup>.

Si le réflexe d'anticipation est, dit-on, une qualité managériale recherchée, il n'en reste pas moins permis de présumer que les comportements d'acteurs dans les entreprises étudiées, pionnières des 35 heures<sup>39</sup>, ont subi aussi d'autres déterminations et se sont inscrits dans des logiques sociales, économiques, historiques qu'il s'agit d'identifier cas par cas.

En réalité, il apparaît en premier examen que les entreprises pionnières que nous étudions (mais la plupart d'entre elles ont signé des accords offensifs)<sup>40</sup> possédaient quelques **bons atouts économiques** pour amortir la surcharge éventuellement créée sur leur masse salariale par une RTT anticipée. D'une part, qu'il s'agisse de PME individuelles à marché local ou bien de filiales de groupes internationaux à marché mondial, on peut dire que les neuf entreprises de l'échantillon sont, soit en croissance relativement forte de leur activité, soit réalisent des résultats largement bénéficiaires, soit occupent des positions dominantes sur leurs marchés. Certaines combinent ces trois éléments de santé économique tout en respectant des contraintes stratégiques fortes en matière de développement, de gain ou de maintien de parts de marchés, d'organisation de la production et de contrôle des coûts (2.1). D'autre part, les entreprises se différencient nettement de par la manière dont le changement de norme temporelle est introduit dans l'entreprise : non sans rapport avec leur contexte économique, les **facteurs déclenchants** de la RTT et les modes d'élaboration d'un compromis social ne sont pas les mêmes partout (2.2). Enfin, le **rôle joué par les cadres** et la manière dont ils s'insèrent dans la construction de l'accord de RTT varient selon les entreprises de manière parfois considérable. A ces différences de position dans la négociation peut correspondre une variété d'approches du temps de travail, de systèmes de représentation et de positionnement dans l'appareil productif et

---

<sup>38</sup> Par exemple, Jean, DRH de Chimiprod indique que son entreprise a déclenché la négociation d'un accord de Robien en 1997 *"en s'appuyant sur le fait que (les 35 heures) c'était quasi inéluctable"*. De la même manière, Albert, directeur de Distribio, a signé un accord de Robien offensif en juin 1997 : *"on était quelques-uns convaincus que, quel que soit le gouvernement qui serait élu, on irait inévitablement vers une contrainte légale de RTT"*.

<sup>39</sup> A l'exception d'une, rappelons-le, Petrochim, où les 35 heures commencent seulement à être mises en débat.

<sup>40</sup> Il y a évidemment là, de toutes façons, un biais dans l'échantillon dont il conviendra de tenir compte lors de chaque remontée en généralité des observations qui sont ici rassemblées.

dans la division sociale du travail (2.3).

## 2.1. Des entreprises pionnières

Le choix des entreprises entrant dans l'échantillon ne s'est pas fait, a priori, sur des critères de performances économiques ; l'inclusion d'un accord de Robien défensif dans l'étude pouvait même laisser entrevoir que l'on aurait à faire à une entreprise au moins en difficulté économique. Or, il ressort que les entreprises pionnières de la RTT affichent plutôt, au moment du passage de l'accord, de bons résultats, que ce soit en matière de développement de l'activité et de l'emploi ou bien en termes de "profitabilité" (2.1.1). Ce qui ne les empêche pas, toutefois, de se trouver enfermées, chacune, dans des systèmes de contraintes économiques différents en fonction de leur secteur d'activité, des caractéristiques de leurs marchés, de leur position sur ces marchés et des modes d'organisation de la production qui les caractérisent (2.1.2).

### 2.1.1. Des univers économiques différents

Les cadres que nous étudions, dont les seuls points communs pourraient être -en se plaçant à un certain niveau d'observation- des niveaux scolaires et universitaires parfois similaires ou des niveaux de rémunérations plus ou moins comparables, appartiennent véritablement à des univers microéconomiques extrêmement différents. On pourrait même se demander quel rapport concret peut vraiment exister, par exemple, entre deux situations extrêmes révélées dans l'étude :

- d'un côté, **Visclou, une petite société de quincaillerie industrielle** à marché local, managée au quotidien par un PDG charismatique, propriétaire majoritaire d'un capital social de type familial, et qui réalise, avec ses 57 salariés (dont 8 cadres), un chiffre d'affaires annuel (en croissance accélérée) de 68,5 MF (pour 1998) ;
- d'un autre côté, **Petrochim, un groupe pétrolier à marché mondial** opérant dans 135 pays, réalisant un chiffre d'affaires annuel -11 000 fois supérieur- de 747 257 MF pour 1996 (6ème groupe mondial par rapport à cet indicateur), employant 105 000 personnes dans 80 pays, et premier groupe mondial par son résultat net (51 811 MF pour 1996) qu'il partage entre 873 000 actionnaires anglais (49%), américains (27%), hollandais (26%), suisses (5%), français (2%) et allemands (1%)<sup>41</sup>.

Certes, pour l'économiste, comme pour l'actionnaire ou le salarié, il est toujours possible de trouver un point commun entre ces deux situations extrêmes : les deux firmes incorporent pareillement, mais selon des combinaisons différentes, du travail vivant et du capital (ou du "travail amassé"<sup>42</sup>) dans leurs fonctions de production et les rémunèrent au prix

---

<sup>41</sup> Il convient de préciser que la société Petrochim n'a pas conclu d'accord de RTT avec ses salariés. Il figure à ce titre, comme échantillon témoin, dans notre panel. Le site de ce groupe géant où nous avons relevé quelques observations et recueilli quelques entretiens emploie environ 1500 personnes, dont 230 cadres sur trois entités de fabrication

<sup>42</sup> Selon Marx, "le capital est du travail amassé", "*Manuscrits d'économie politique et de philosophie*". Au moment où l'on parle d'un troisième facteur de production (l'innovation), de travail intellectuel et d'organisation cumulative des savoirs, cette remarque prend pleinement son sens et interroge à la

du marché en rapport avec leur contribution productive (c'est à dire avec leur "qualité" économique). En schématisant à l'extrême, les deux contextes -par ailleurs aussi dissemblables- de Visclo et de Petrochim se retrouvent ainsi "comparables" en termes économiques pour peu que l'on pose des hypothèses de perfection plus ou moins grande des marchés (des produits, des capitaux et du travail) : la viabilité économique de chacune dépendra, à terme, de son aptitude à dégager un taux "normal" (c'est à dire de marché) de rémunération du capital investi.

Pour l'une comme pour l'autre de ces deux entreprises, les moyens de régulation de l'équilibre économique et de la position concurrentielle face à l'apparition d'un risque d'alourdissement du coût du travail (la RTT en l'occurrence) sont une combinaison des mêmes actes économiques : maîtrise des coûts des facteurs et de leur combinaison afin de maintenir leur productivité globale.

Ce que montre le contraste quasiment caricatural que nous voulions faire ressortir entre Visclo et Petrochim (mais qui est aussi bien illustré par un examen attentif des autres situations d'entreprises de l'échantillon), c'est qu'à une grande variété de contextes peuvent correspondre une non moins grande diversité de modes de réajustement du taux de profit des entreprises, principale raison d'être de leur existence.

Par exemple, si les "35 heures" constituent bien, a priori, une menace d'accroissement du coût du travail pour les firmes, celui-ci peut être modéré, voire annulé, de diverses manières : par le recours à des aides financières de l'Etat, par le jeu d'une réduction des salaires horaires (compensation salariale totale ou partielle), par un décrochage de l'augmentation des salaires et de l'évolution des prix (gel de salaires) ou encore par une intensification du travail (accélération des rythmes et/ou de l'intensité)

Il peut l'être aussi -outre par accroissement de l'activité- par une amélioration de la productivité du facteur travail (amélioration des compétences, formation). Et ces possibilités peuvent non seulement se combiner entre elles mais, en outre, s'articuler ou se substituer à d'autres actions tout aussi dépendantes que les premières des contextes dans lesquels se trouvent les entreprises. Car, après tout, le contrôle de la masse salariale n'est pas -à notre connaissance- le seul moyen de survie économique de l'unité productive, même si il semble être celui qu'elle affectionne le plus aujourd'hui. D'abord, l'introduction de moyens de production (équipements, innovations technologiques) plus efficaces peut très bien dans certains cas de figure, compenser l'effet d'un alourdissement de la masse salariale sur la productivité globale de l'entreprise. Ensuite, une amélioration de la combinaison capital/travail, (modification du taux d'utilisation des équipements, par exemple) peut parvenir au même résultat. Enfin, l'organisation du travail peut aussi améliorer à la fois la productivité de chaque facteur de production et l'efficacité de leur combinaison. Dernier élément permettant d'amortir les effets microéconomiques d'un alourdissement du coût du travail : la conquête ou l'extension des marchés (par introduction de

---

fois la catégorie travail, comme nous le faisons ici, la catégorie capital et leurs frontières. N'est-il pas permis de se demander, à cette occasion, si le travail d'une certaine catégorie de cadres n'est pas, au même titre que le capital, du "travail amassé" et de chercher le rapport que la notion à la mode de "co-investissement en formation" pourrait entretenir avec celle, plus ancienne et désuète, de "cogestion".

---

nouveaux produits ou développement de la clientèle) qui permet d'accéder aux économies d'échelles et à un meilleur amortissement des coûts fixes.

La question qui se pose alors est de savoir quels modes de régulation de l'activité (et du taux de profit en particulier) suite à une re-régulation du temps de travail sont les mieux adaptés à chaque contexte microéconomique. Les entreprises pionnières rassemblées dans notre panel représentent bien une gradation de situations entre les deux cas extrêmes pris en exemple. La variété de leurs "échelles" de production, des caractéristiques de leurs marchés, de leur degré d'intégration économique ou des modes de contrôle du capital social ressort d'une brève analyse des quelques indicateurs grossiers<sup>43</sup> rassemblés dans les tableaux 4 à 7. Ainsi, entre Visclou et Petrochim, chaque situation est spécifique et peut induire des stratégies d'appropriation de la réduction de la durée du travail tout aussi variées.

**Expersoc est une société de service d'expertise économique auprès des comités d'entreprise. Développée, depuis le début des années 80, sur la base d'un cabinet employant une dizaine d'experts**, elle a atteint désormais la place de leader sur le marché national -où elle est implantée à travers une dizaine d'agences- et met peu à peu en chantier la construction de partenariats européens ; elle constitue la plus importante filiale d'un petit groupe comportant 2 ou 3 satellites de taille réduite<sup>44</sup> dont l'actionnaire majoritaire à plus de 90% est un des initiateurs et le développeur principal, le PDG actuel du groupe et de ses filiales. Pour un chiffre d'affaires annuel de 156 MF, Expersoc emploie quelques 200 salariés, majoritairement des cadres. Les deux autres sociétés réalisent un chiffre d'affaires d'environ 35 MF avec une cinquantaine de personnes, experts économiques et experts comptables.

- **Distribo est une entreprise régionale de service/production spécialisée dans le captage et la distribution d'eau**, principalement à usages agricoles Son contrôle économique et financier est assuré pour partie (51%) par un groupe régional d'aménagement régional (composé lui-même d'une majorité d'actionnaires de droit public) et pour le reste (49%) par la filiale 100% d'un groupe leader du BTP. Son chiffre d'affaires avoisine les 195 MF (le CA consolidé du groupe auquel elle appartient est, lui, de 310 MF) ; son effectif est de 197 salariés (486 pour le groupe), dont 37 cadres.

•

- **Chimiprod est l'unité de production chimique française d'un groupe américain à marché mondial** implanté sur 32 sites aux Etats-Unis, en Europe et en Asie du sud-est. ; le groupe emploie 11 000 salariés et réalise un chiffre d'affaires annuel de près de 20 milliards de dollars et un résultat net consolidé de 1,8 milliards de dollars. Premier producteur

<sup>43</sup> La quête de données économiques n'était pas l'objectif principal de l'étude. Cela limitera la force de démonstration de l'exposé, les quelques indicateurs grossier utilisés reposant sur des informations trop partielles et peu homogènes d'une entreprise à l'autre. En outre, nous ne disposons que de peu de données économiques et financières pour certaines entreprises gérées d'un pays étranger.

<sup>44</sup> Une de ces filiales est spécialisée dans le conseil économique et social ; une autre dans l'expertise comptable auprès des comités d'entreprise, mutuelles, associations (secteur de l'économie sociale). Expersoc occupe environ le quinzième rang, en termes de niveau d'activité, parmi les cabinets de conseils en France. Sur le marché de l'expertise, du conseil et de l'audit auprès des comités d'entreprise, marché principal d'Expersoc, on peut évaluer entre 1200 et 1500 le nombre de consultants en compétition.

mondial d'oxyde de propylène, parmi les leaders mondiaux sur quatre autres marchés de produits chimiques, il possède également aux Etats-Unis **la plus grande raffinerie de pétrole brut lourd au monde**. En Europe, le groupe produit sur quatre sites implantés dans quatre pays : Angleterre, Hollande, Belgique et France . Le site français, concerné par cette étude, emploie 366 personnes, dont 112 cadres.

**Tableau 4 - Structure du capital social des entreprises**

<b>Société</b>	<b>Capital social en milliers de (F)</b>	<b>Forme juridique</b>	<b>Instances de décision</b>	<b>Détention du capital</b>
<b>PHARMACHIM</b>	59 515	Société anonyme	Conseil d'administration	Groupe pétrolier français majoritaire
<b>VISCLOU</b>	6 155	Société anonyme	Conseil d'administration	Actionnariat familial et local + PDG (49%)
<b>SOCIOLOG</b>	8 250	Société anonyme de HLM	Conseil d'administration	66% sur 4 sociétés privées, dont organisme bancaire
<b>CHIMIPROD</b>	? Cotée en bourse	Société anonyme par action	Conseil d'administration	Groupe chimie américain
<b>EXPERTSOC</b>	4 450	Société anonyme	Conseil d'administration	PDG + petit actionnariat
<b>DISTRIBO</b>	17 410	Société anonyme	Conseil d'administration	51% société mère (64% actionnaires de droit public + 36% de droit privé) + 49% filiale de groupe leader BTP
<b>CONSULTEC</b>	4 172	Société anonyme	Directoire	100% groupe britannique
<b>PETROCHIM</b>	? Cotée en bourse	Plusieurs sociétés anonymes	Plusieurs directoires	100% groupe mondial
<b>URBUS</b>	?	?	Conseil d'administration	Régie municipale : Ville, Cham-bre de Commerce, Département
<b>AERONEF</b>	3 607 600	Société anonyme	Directoire	70% groupe aéronautique français + 30% groupe allemand



**Tableau 5 - Activité et résultats des entreprises et de leurs groupes d'appartenance**

	Entreprise		Groupe(3)	
	Chiffres d'affaires	Résultat net	Chiffres d'affaires	Résultat net
<b>PHARMACHIM</b>	(1997) : 3 714 MF	(1997) : 42,2 MF	(1997) : 25 690 MF	(1997) : 1 867 MF
<b>VISCLOU</b>	(1998) : 68 MF	(1998) : 1,5 MF	-	-
<b>SOCIOLOG</b>	(1997) : 458 MF	(1997) : 3,8 MF	-	-
<b>CHIMIPROD (1)</b>	(1997) : 3 895 M\$	(1997) : 111 M\$	(1997) : 19 272 M\$	(1997) : 1 771 M\$
<b>CONSULTEC</b>	(1997) (4) 103 MF	(1997) : 3,1 MF	(1998) : 450 MF	-
<b>EXPERTSOC</b>	(1997) : 157 MF	(1997) : 3,5 MF	(1997) : > 190 MF	-
<b>PETROCHIM(2)</b>	(1997) : 30 764 MF	(1997) : 188 MF	(1997) : 78 224 M£	(1997) : 4 736 M£
<b>AERONEF</b>	(1997) : 6 860 MF	(1997) : 127 MF	(1997) : 56 300 MF	(1997) : 1 400 MF
<b>DISTRIBO</b>	(1997) : 195 MF	(1997) : 1,2 MF	(1997) : 310 MF	(1997) : 2, MF

- (1) La société française Chimiprod appartenait à l'époque de l'accord de RTT à un groupe américain qui, au 1er janvier 1998, a été racheté par un autre groupe de la chimie outre-Atlantique. Le nouveau racheteur annonce un chiffre d'affaires de 13 000 M\$
- (2) Les résultats fournis ici dans la colonne "entreprise" concernent en fait l'ensemble des filiales françaises du groupe Petrochim.
- (3) Il s'agit du groupe majoritaire dans le capital de l'entreprise
- (4) Pour l'année 98, l'entreprise annonce un chiffre d'affaires de 135 MF. Les données présentées dans cette colonne concernent bien entendu la filiale française.

- **Pharmachim est un groupe pharmaceutique à marché mondial**, détenu à 55% par le premier pétrolier français. Aujourd'hui, sa fusion avec un autre laboratoire français devrait lui conférer une position de co-leader sur le marché français et une place de 6ème au niveau européen et 19ème sur le plan mondial<sup>45</sup>. Le groupe réalise, avec un peu moins de 29 000 salariés, un chiffre d'affaires de 25 690 MF et dégage un résultat net de 1 867 MF. Le site étudié est un site de fabrication de produits de base pour les principales productions du groupe ; il emploie 507 personnes dont 84 cadres.

- **Sociolog est une société de service implantée localement sur le marché du logement social**. Entreprise dénationalisée dans la fin des années 80, elle termine son apprentissage de la gestion privée sur un marché très concurrentiel où pèse encore fortement la contrainte publique. Le capital de l'entreprise est à peu près partagé de la façon suivante : autour de 40% des parts sont détenues par une société d'économie mixte de la ville de Marseille ; les 60% restant par des sociétés privées (autres sociétés anonymes de HLM, banque). Son chiffre d'affaires, de 458 MF pour 1997, est réalisé avec 271 salariés, dont une trentaine de cadres.

- **Consultec, en s'offrant à un homologue anglais en 1994, est devenu le numéro 1 européen de l'accompagnement individuel des personnes dans le changement** (ou "outplacement individuel"). **Démarrant avec quelques 6 personnes dans le milieu des années 80** (3 à Lyon et 3 à Paris), ce cabinet de conseil emploie à présent près de 200 personnes, dont plus de la moitié sont des cadres. Il réalise aujourd'hui, pour 60% dans l'accompagnement

<sup>45</sup> Le leader mondial possède environ 6% de part d'un marché très émietté et fortement concurrentiel.

individuel, et pour 40% dans l'accompagnement d'opérations collectives (plans sociaux), un chiffre d'affaire global sur le territoire national de 135 MF.

- **Aeronef est le premier constructeur mondial d'hélicoptères civils et militaires.** Son marché est mondial, ses 1740 clients se répartissant dans 132 pays. Son capital est détenu à 70% par le numéro 1 français du marché de l'aéronautique civile et militaire (privatisé depuis peu) et à 30% par un groupe privé allemand. Soumise aux grandes manœuvres de restructuration de l'industrie de défense en France et en Europe, l'entreprise, pour sa partie française<sup>46</sup> a réalisé, en 1997 un chiffre d'affaires de 6 860 MF et a dégagé un résultat net de 127 MF. L'établissement où l'enquête s'est déroulée emploie un peu plus de 5 000 salariés, dont 1 200 cadres

- **Urbus est une entreprise locale de transport urbain de voyageurs** qui remplit, en régie municipale, une mission de service public. Siègent à son conseil d'administration des représentants de la municipalité, de la chambre de commerce et d'industrie, du département et d'associations de consommateurs (usagers des autobus, tram et métro). Forte d'un effectif de 2686 salariés, elle déclare 55 cadres.

Ces quelques indications fournissent un premier éclairage des entreprises étudiées. Elles suggèrent un clivage important entre deux types de firmes. D'un côté, nous avons **quatre entreprises industrielles de taille mondiale** qui se trouvent en proie, chacune sur son marché, à des guerres économiques dont les armes les plus courantes sont à base de R&D, d'innovation technologique et -plus que tout- **de stratégies financières et de jeux d'alliances économiques ou politiques**<sup>47</sup>. Les établissements étudiés sont insérés au sein de filiales de groupes "mastodontes" et leur existence dépend non seulement de leurs performances économiques propres mais aussi des stratégies "planétaires" des états-majors de ces groupes (fusion, absorption). D'un autre côté, **six sociétés de service, dont cinq PME, à marchés locaux, voire nationaux**, dont la production, qui n'est plus matérielle, est inscrite au sein même de la relation client/fournisseur et met plus en jeu des hommes et des organisations que des équipements lourds. Leur existence à court et moyen terme dépend, pour certaines, uniquement de leurs avantages compétitifs et de leurs résultats (par exemple Visclou, Expersoc ou Consultec) ; pour d'autres, l'imbrication de leurs marchés dans des domaines de prérogative de service public (distribution d'eau ; logement social, transport urbain de voyageurs) les place, en plus de leur position concurrentielle, en situation de dépendance directe de la politique publique dans leur secteur d'activité<sup>48</sup>. Si les premières ont besoin -disent-elles-, pour produire à meilleurs coûts,

---

<sup>46</sup> Aeronef détient une filiale allemande employant, sur deux sites outre Rhin, 2953 personnes, ainsi qu'une dizaine d'agences employant 960 personnes sur les cinq continents. En France, Aeronef produit sur deux sites, dont le plus important est celui où nous enquêtons (5030 personnes).

<sup>47</sup> Il est par exemple intéressant de noter - plus particulièrement dans le cadre de l'étude d'un dispositif d'emploi - que Petrochim va réaliser sur le site que nous avons étudié, une nouvelle unité de production de polyéthylène. A cette fin, et pour renforcer des parts de marché, Petrochim a constitué, à parts égales avec un autre groupe anglo-néerlandais de la chimie, une nouvelle société qui investira 900 MF dans le projet. Si l'on en croit les déclarations du préfet de région dans la presse (La Provence, 31/05/99), l'état sous toutes ses formes (municipalité, département, région, union européenne) participera à hauteur de 124 MF à cette installation ; la contrepartie Le chantier assurera du travail à 400 personnes pendant 18 mois. Petrochim garantit en outre l'emploi des 130 salariés du site qui sont actuellement affectés à l'ancienne usine de polyéthylène

<sup>48</sup> Il est évident que les groupes mondiaux déterminent également leur stratégie (notamment leurs stratégies de localisation) en fonction des règles et incitations mises en œuvre dans les différents

de réaliser de hauts niveaux d'investissement et augmenter leur rentabilité, d'accroître sans cesse leur taille économique et leur surface financière, les secondes peuvent tout à fait atteindre la performance économique (c'est à dire un taux élevé de rémunération du capital investi) en restant à des tailles régionales ou nationales. L'étude de quelques ratios éclairera les niveaux de performances des unités étudiées et la manière dont elles les réalisent (tableau 6).

**Tableau 6 - Indicateurs et ratios (3)**

Année 1997	Part de la valeur ajoutée dans le CA	Part de la masse salariale dans la valeur ajoutée	Part de la masse salariale dans le CA	Ratio : Résultat Net/ Capitaux propres (Rentabilité financière)	Ratio : Résultat Net/ CA (Marge nette) (2)
<b>PHARMACHIM</b>	55 %	18 %	10 %	5 %	1,13 %(2)
<b>AERONEF</b>	38 %	84 %	32 %	3,6 %	1,84 %(2)
<b>CHIMIPROD (1)</b>	-	faible	5%	-	2,77 %(1) (2)
<b>PETROCHIM</b>	-	faible	5 %(1)	3,5 %	0,68 %(2)
<b>CONSULTEC</b>	66 %	83 %	54 %	30 %	2,96 %
<b>EXPERTIS</b>	63 %	82 %	52 %	11 %	2,28 %
<b>VISCOU</b>	25 %	69 %	18%	11 %	1,91 %
<b>SOCIOLOG</b>	63 %	23 %	14 %	1 %	0,85 %
<b>URBUS</b>	-	-	55%	-	-
<b>DISTRIBO</b>	60 %	68 %	41 %	1 %	0,61 %

(1) Niveau groupe mondial

(2) Les ratios de marge nette sont généralement beaucoup plus élevés au niveau des comptes consolidés des groupes : 4,2% pour Chimiprod ; 6,1% pour Petrochim ; 7,3% pour Pharmachim ; respectivement 6,2% et 2,5% pour les groupes allemand et français auxquels appartient Aeronef.

(3) Sauf indication contraire, les ratios concernent le niveau de l'entreprise et non celui de l'établissement ;

### **2.1.2. Des entreprises performantes dans des environnements contraignants**

Les quatre établissements industriels de l'enquête appartiennent à des sociétés, ou à des entités, françaises dont les comptes sont consolidés au niveau du groupe. Bien que peu d'indicateurs nous aient permis de le faire de manière très rigoureuse, nous avons tenté, à partir de quelques ratios assez grossiers, de caractériser la "santé" économique et financière de l'ensemble des groupes et sociétés concernés dans notre échantillon : **le ratio résultat net/capitaux propres, qui fournit une idée très approchée de la rentabilité financière de l'entreprise (tableau 6)** ; le ratio résultat net/chiffre d'affaires qui indique le niveau global de la

---

Etats. Leur autonomie par rapport à ces derniers est cependant suffisamment fortes pour que la comparaison avec les PME en question s'arrête là.

---

marge nette ; enfin, les évolutions récentes de ce ratio ainsi que du niveau d'activité de l'entreprise mesuré par son chiffre d'affaires (**tableau 7**). Enfin, lorsque cela a été possible, nous avons pris en compte les évolutions du niveau de l'emploi sur les dernières années (**tableau 8**).

A partir de l'examen de ces indicateurs, il ressort en premier lieu que les marges nettes (résultat net/CA) des filiales françaises de groupes mondiaux affichent des niveaux parfois bien inférieurs à ceux de leur groupe d'appartenance. C'est que, d'une part, les établissements étudiés assurent parfois la charge de "royalties" élevées qu'elles payent à la société mère pour le "know how" et autres prestations centralisées ; d'autre part, la rentabilité financière qui se fait au niveau du groupe incorpore d'autres éléments que ceux qui correspondent à la stricte activité économique des établissements (ou filiales) de production ou de distribution : des éléments de spéculation sur les marchés financiers notamment. Ainsi en est-il pour une filiale de production comme celle de **Chimiprod**, dont l'activité et l'emploi se développent tendanciellement (cf. **tableaux 7 et 8**) et dont, malgré les réserves que nous venons de faire et malgré une certaine inflexion en 1997, la rentabilité financière reste soutenue. Si l'on remarque en outre que, dans ce secteur très capitalistique, la masse salariale ne pèse que pour 5% dans le chiffre d'affaires<sup>49</sup>, on peut en même temps voir dans cet ensemble de signes un facteur permissif de l'accord de RTT conclus fin 1997 et s'étonner en même temps qu'il ait pris un aspect de Robien défensif.

De la même façon, le site de production chimique et pétrochimique de **Petrochim** est parvenu, selon ses dirigeants, à maintenir un haut niveau d'efficacité économique malgré une concurrence extrême dans les secteurs où il intervient. Pour y parvenir, l'emploi et, partant, la masse salariale ont servi de variable d'ajustement à une productivité globale de plus en plus assise sur l'équipement et la technologie sur un marché où le cours de la matière première, le pétrole brut, détermine une partie des éléments de rentabilité : employant 2 800 salariés en 1988, l'établissement ne compte plus aujourd'hui que 1 500 personnes. Là encore, le coût du travail pèse relativement peu sur le coût global (5% du chiffre d'affaires) et le groupe anglo-américano-néerlandais est le premier mondial en termes de résultat net (plus de 40 milliards de Francs pour 1997)<sup>50</sup>. Pourtant, nous y reviendrons plus loin, le projet de la direction est bien d'envisager une RTT "à coûts constants".

Le cas de **Pharmachim** présente des points communs avec les deux précédents. D'une part, on est, là encore, dans un secteur de production très capitalistique sur un marché hautement concurrentiel ; toutefois, ici le cycle de vie des produits est peu prévisible. D'autre part, la rentabilité financière réelle et la viabilité de l'établissement (ou de la filiale) étudié dépendent largement d'éléments centralisés au niveau du groupe dont la performance est effectivement élevée (cf. Tableau 7, note 3). Cependant, la bonne santé de la filiale "chimie" de Pharmachim, concernée par l'étude, est attestée par une forte croissance à la fois de l'activité et de l'emploi : en quatre ans, le chiffre d'affaires "chimie" a augmenté de 61% et l'emploi a cru de 44%.

<sup>49</sup> En dépit d'un niveau de salaire du secteur et une qualification moyenne élevés.

<sup>50</sup> La page Web du groupe révèle d'ailleurs ses objectifs : "Our target is to deliver returns on average capital employed (ROACE) of 14% in 2001 based on certain assumptions, amongst them, US\$ 14/barrel Brent oil price"

**Tableau 7 - Evolutions des chiffres d'affaires et  
des résultats des entreprises**

SOCIETE	% évolution annuelle du CA				RESULTAT NET/CHIFFRE D'AFFAIRES			
	95/94	96/95	97/96	98/97	1994	1995	1996	1997
<b>PHARMACHIM</b> (*)	36 %	2 %	14 %		2,3 %	2,7 %	2,1 %	1,1 % (3)
<b>AERONEF</b>	0 %	7,5 %	5,6%		- 5,1 %	- 32,9 %	- 2,3 %	1,8 % (3)
<b>CHIMIPROD (**)</b>	25 %	- 8 %	1 %		7,8 %	11,8 %	8,8 %	2,8 % (3))
<b>PETROCHIM</b>			- 10 % (1)				- 1,7 %	0,7 % (3)
<b>CONSULTEC</b>	70 %	14 %	5 %		- 9,1 %	4,2 %	2,5 %	3 %
<b>EXPERTSOC</b>	2 %	19 %	8 %		4,1 %	2,7 %	2,6 %	2,3 %
<b>VISCLOU</b>	20 %	13 %	13 %	15%	- 2,2 %	1,7 %	1,6 %	1,9 % (2)
<b>SOCIOLOG</b>	0 %	3 %	0 %		0,1 %	0,4 %	0,5 %	0,9 %
<b>DISTRIBO</b>	2 %	- 6 %	2 %		0,1 %	0,4 %	0,5 %	0,6 %
<b>DISTRIBO</b>	2 %	- 6 %	2 %		0,1 %	0,4 %	0,5 %	0,6 %

- (1) 4,7% de croissance du CA au niveau Petrochim "monde" ; le chiffre fourni ici concerne l'ensemble des activités françaises du groupe.
- (2) 2,11% pour 1998.
- (3) Les ratios de marge nette sont généralement beaucoup plus élevés au niveau des comptes consolidés des groupes : 4,2% pour Chimiprod ; 6,1% pour Petrochim ; 7,3% pour Pharmachim ; respectivement 6,2% et 2,5% pour les groupes allemand et français auxquels appartient Aeronef (année 1997).

L'accord de RTT, conclus dès octobre 1998 sous la forme Aubry offensif à 10% prend donc place dans un contexte économique apparemment favorable.

**Aeronef se relève, de même que son groupe d'appartenance, de la crise sévère de l'industrie aéronautique du début des années 90.** Le marché, de dimension mondiale, subit de fortes fluctuations en dépendance à la fois des stratégies de dépenses militaires des différents états, des marchés financiers et des prix du pétrole. Une reprise de la croissance des ventes est sensible depuis 1995 et un bon niveau de profit est retrouvé depuis deux ans aux dépens de l'emploi salarié : c'est plus de 8 000 emplois supprimés dans le groupe depuis 1992. Ici, la masse salariale représente un tiers du chiffre d'affaires car elle rémunère des qualifications élevées dans des fonctions de développement et d'ingénierie technique et commerciale notamment<sup>51</sup> ; son contrôle est un des leviers de la stratégie compétitive d'une entreprise où les partenaires sociaux ont néanmoins conclus, le 31 mars 1998, leur deuxième accord de réduction du temps de travail, en dehors de toute aide financière (et contrainte) de l'état.

<sup>51</sup> Dans l'ensemble du groupe, **les cadres et managers représentent 27,6% de l'effectif** ; les agents de maîtrise et techniciens 52,9% ; les ouvriers 19,5%

**Tableau 8 - Evolution de l'emploi salarié**

	ENTREPRISE					GROUPE		
SOCIETE	1994	1995	1996	1997	1998	1995	1996	1997
PHARMACHIM	803 (1)	-	971	1055	1154			
AERONEF	6664	6406	6207	6023	-	38231(2)	37718	37087
CHIMIPROD (3)	-	326	340	349	366	-	-	-
PETROCHIM	-	2800 (88)	-	-	1500 (3)	-	-	-
CONSULTEC	-	35	41	141	147	-	-	-
EXPERTSOC	-	165	169	>175	200	-	-	-
VISCLOU	43	39	43	48	57	-	-	-
SOCIOLOG	-	-	-	-	271	-	-	-
DISTRIBO	170	172	175	177	197	-	-	-

(1) 744 salariés en 1993

(2) Pour 1992 : 45 154 salariés ; 42 776 en 1993 ; 38 373 en 1994.

(3) Données pour le site étudié.

Trois PME de notre échantillon sont en croissance forte et affichent des ratios élevés de rentabilité financière. **Visclou** réalise un chiffre d'affaires en croissance forte (+ 15% sur l'année 1998) dans le secteur du commerce de gros en quincaillerie industrielle ; la valeur ajoutée de son activité est faible. Son marché reste local, voire régional ; sa croissance est appuyée sur deux composantes : l'une, interne, par développement de sa propre clientèle ; l'autre, externe, par rachat de petits concurrents. Le taux de rémunération du capital investi est élevé ; l'entreprise prospère et investit ; la masse salariale n'est pas l'élément le plus lourd du prix de revient, les stocks et remboursements d'emprunts pesant très fortement sur celui-ci.

**Les situations économiques de Consultec et d'Expertsoc sont très ressemblantes : de taille comparable, toutes deux sont des entreprises de main d'œuvre à haut niveau de qualification et de compétence, à forte valeur ajoutée, implantées -par quelques agences régionales- sur des marchés extrêmement concurrentiels** où chacune a acquis, en moins de 15 ans, une position de leader national. Leur production, le service de conseil et d'expertise aux entreprises, fait l'objet d'une demande croissante liée à la fois au développement de l'externalisation de certaines activités par les entreprises (pour Consultec principalement, activités d'accompagnement du changement dans l'entreprise) et à l'ouverture de nouveaux créneaux ouverts par la politique publique (lois Auroux ou "35 heures" pour Expertsoc, notamment). Ces entreprises, dont la stratégie de développement pour les années à venir s'inscrit dans un périmètre supranational, affichent des **ratios de rentabilité plutôt exceptionnels**. Elles emploient une proportion de cadres variant entre 50 et 80% de leur effectif. En termes strictement économiques, les effets attendus du coût de la RTT sur les prix de revient et sur la compétitivité dépendront de deux éléments : l'aptitude à accroître, dans une fonction de

production "capital saving", la productivité directe du travail, d'une part ; l'arbitrage entre salaires et profits, d'autre part.

**Sociolog** et **Distribo** exercent leur activité sur des marchés très différents : la première gère et exploite des logements sociaux, de type HLM, dans une grande ville de province ; la seconde exploite et distribue -en affermage- l'eau du Rhône et de quelques barrages aux agriculteurs et aux communes de toute une région. **Leur point commun tient à l'histoire récente du service public et à sa privatisation progressive.** Dans les deux cas, on est en période transitoire **d'apprentissage de la gestion privée d'un service public.** Chez **Distribo**, une partie des actionnaires sont des acteurs institutionnels, publics ou semi-publics (région, départements, chambres d'agriculture, établissements financiers type Crédit Agricole ou Caisse des Dépôts et Consignations) ; mais le plus important groupe français du bâtiment a pris position au sein de l'entreprise dont il détient 49% des actions. L'entreprise n'a pas à affronter de concurrence directe sur le cœur de son métier, mais les règles de gestion sont devenues progressivement celles d'une entreprise privée. Son développement se fait donc de trois manières : d'une part **en rétrécissant le marché de ressources alternatives**<sup>52</sup> dont elle n'a pas l'exploitation ; d'autre part, en agissant sur le nombre et le niveau de consommation des usagers ; enfin, en positionnant de nouveaux produits ou services sur des marchés concurrentiels<sup>53</sup>. Toutefois, la croissance de l'entreprise est faible et son niveau de rentabilité est bas. Le contrôle de la masse salariale (qui représente 41% du chiffre d'affaires) reste un élément déterminant de l'équilibre de gestion de la firme.

**Chez Sociolog, l'actionnariat privé a franchi un pallier supérieur d'évolution, puisqu'il est déjà majoritaire dans l'entreprise.** Comme **Distribo**, l'entreprise est très dépendante de la politique publique, d'une réglementation rigoureuse de son activité et de son environnement et de tarifications assez éloignées de "prix de marché". A la différence de **Distribo** en revanche, le résultat, tout aussi précaire mais toujours en progression, est plus marqué du poids d'éléments financiers (taux de remboursement d'emprunts, dette financière, capacité de provisionnement de dépenses de gros entretiens et de grosses réparations) et d'éléments de marché (aptitude à louer l'ensemble des 18 000 logements sociaux de son parc dans une région comptant un stock de 40 000 appartements vides) que d'éléments salariaux (la masse salariale représente 14% du chiffre d'affaires).

On retrouve avec **URBUS** une situation comparable aux deux précédentes : exigences parfois contradictoires de service public et de gestion des deniers publics dans un cadre contraignant et réglementé.

En résumé, on peut dire que **la plupart des entreprises que nous observons ont abordé la réduction du temps de travail de leur personnel à un moment de leur histoire où leur santé économique (mesurée tant en termes de croissance que de profitabilité) est relativement bonne, même si leurs dirigeants nous ont généralement confié devoir rester**

---

<sup>52</sup> Par exemple, en proposant aux usagers de l'eau brute à faible coût à usage d'arrosage de jardins privés en lieu et place de l'"eau du robinet", filtrée, traitée et beaucoup plus onéreuse.

<sup>53</sup> Vente de systèmes d'irrigation, par exemple.

**"sur le fil du rasoir" pour assurer, soit leur position concurrentielle, soit leur mission de service plus ou moins public.** En se demandant pourquoi ces entreprises là ont opté pour la RTT avant même d'en avoir obligation, on devrait éclairer la question -cruciale pour la validation de la loi Aubry par rapport à ses objectifs- de l'assimilation de la mesure des "35 heures obligatoires" par d'autres entreprises.

## **2.2. La genèse des accords : éléments de contextes des entreprises**

Les performances économiques et financières des entreprises ont été prises jusqu'ici comme élément unique de paramétrage de l'apparition des accords pionniers. Pour aussi fondamentaux qu'ils soient, les résultats financiers des firmes ou la solidité de leurs marchés **ne constituent que des facteurs permissifs** de l'implantation d'une mesure de "progrès social" en leur sein. Les déterminations de ce changement -qui concerne aussi bien les cadres que l'ensemble des catégories de l'entreprise- peuvent, en fait, être multiples et relever d'interrelations entre plusieurs champs : social, économique, juridique, "sociétal", politique. **L'histoire de l'entreprise, et ce que l'on appelle sa "culture" ; les "configurations d'acteurs"**, les solidarités, les antagonismes, les rapports de force en son sein ; son mode d'organisation productive et le type de division du travail qui l'accompagne ; son besoin de réactivité à la demande, dit besoin de "flexibilité" ; autant de paramètres, dont la liste reste limitative, qui, en interrelations, permettent de montrer comment et pourquoi ce type de changement -la RTT en l'occurrence- a pu prendre sa place.

Même si dans toutes les situations d'accords rencontrées le **calcul économique** prend forcément sa place à un moment ou à un autre de l'élaboration de la nouvelle norme du temps de travail, **il ne ressort pas toujours des discours des dirigeants d'entreprise comme le facteur déclenchant du changement**, et paraît parfois en retrait -même si il y est indiscutablement lié- de **préoccupations de gestion : gestion des hommes et gestion du changement dans l'organisation**. Et c'est bien là **une des observations les plus surprenantes de notre quête de terrain**. En tout cas, elle se révèle a priori paradoxale des discours quotidiens dominants qui ne portent généralement que sur des questions de coût du travail et de compétitivité.

Il est vrai que les entreprises rencontrées étaient, nous l'avons vu, en situation économique souvent favorable pour anticiper un changement. Il est certain que, pour huit d'entre elles en tout cas, les aides publiques pouvaient aussi constituer un attrait non négligeable et un profit d'"aubaine" est peut-être mal avouable à un observateur extérieur. Il est indiscutable, enfin, que les discours ne peuvent être correctement interprétés qu'en les confrontant à la fois à leurs contextes et aux discours d'autres acteurs situés dans le même contexte mais y occupant des postures différentes. Il est primordial, enfin, de rappeler que le bénéfice des aides financières de l'Etat n'était accordé qu'aux entreprises ayant négocié un accord : la nouvelle norme formelle du temps de travail **devait par conséquent résulter, en principe, d'une expression des rapports sociaux en son sein**.



Aussi, les **discours de dirigeants, de représentants du personnel** -lorsque nous avons pu les rencontrer- et de salariés seront confrontés au contexte (social, historique et économique) de l'unité économique où s'est déroulée la négociation. L'objectif étant de **reconstituer la genèse des accords et les principales étapes du processus qui a conduit à des compromis** -au moins formels- sur le temps de travail où les cadres sont, quelque part, impliqués. Dans le souci de faire ressortir la cohérence propre à chaque configuration, la présentation de ces observations est cloisonnée par entreprise.

### 2.2.1. Chimiprod : la RTT, alternative du licenciement

Cette unité de production de société pétrochimique américaine fabrique des produits de chimie fine, à partir du pétrole, pour plus de quatre marchés mondiaux<sup>54</sup>. Seul établissement de production du groupe pour la France<sup>55</sup>, il a été créé en région PACA en 1988 avec 180 salariés<sup>56</sup>. L'ensemble des productions s'effectuent selon des **procédés en continu** : le site travaille donc 365 jours par an 24 heures sur 24 ; une pose quadriennale, en voie de devenir quinquennale, constitue la seule rupture planifiée du cycle de production. Cet arrêt récurrent de la fabrication est l'occasion d'un démontage complet des installations à fins de contrôles, révisions et améliorations : il mobilise alors intensément les salariés du site<sup>57</sup>, mais sur une période relativement brève (un à deux mois).

La pose quinquennale est pratiquement la seule période de surcharge collective pour une importante partie du personnel de l'usine ; encore est-elle prévue et programmée. En fait, Chimiprod n'a **pas de besoin majeur de flexibilité des temps de travail**. Certes, la demande des produits fabriqués n'est pas véritablement stable sur un marché mondial très concurrentiel. La direction du site, d'ailleurs, a moins d'inquiétude du côté de la demande -dont la croissance est soutenue- que par rapport aux perspectives d'une offre encore accrue par la mise en commun de nouveaux moyens de production par quelques géants mondiaux de la chimie et du pétrole<sup>58</sup>. Au sein même du groupe, les sites de fabrication européens sont plus ou moins en concurrence

<sup>54</sup> L'unité produit de l'oxyde de propylène, le MTPE (additif destiné à remplacer le plomb dans l'essence), des polyols (base de fabrication de la mousse de polyuréthane), des glycols

<sup>55</sup> Un deuxième établissement, situé dans la région parisienne, est le laboratoire de recherche pour l'Europe : il emploie 60 personnes.

<sup>56</sup> Le site emploie, fin 1997, **366 personnes dont 112 cadres et assimilés**, 158 agents de maîtrise et 96 ouvriers. L'organisation du pouvoir et de la décision est conçue, au niveau mondial, sur un mode "matriciel" : autrement dit, les principales fonctions du site français ont un patron mondial (RH, finances, manufacturing) et le patron du siège européen, basé à Londres, n'a pas d'autorité sur le directeur du site : celui-ci dépend du patron mondial du manufacturing. Au sein même de l'établissement, le directeur rassemble autour de lui un comité de direction composé des principaux responsables des grands départements : directeur de la production, directeurs polyols, directeur de la maintenance, directeur SHQ (sécurité, hygiène, qualité), directeur technique, DRH et responsable des relations extérieures/communication.

<sup>57</sup> Jean, le DRH le confirme : *"Quand on arrête l'usine, comme les pétroliers on l'arrête pour de bon : on met 1500 personnes sur le site, on démonte tout, on vérifie tout ; et on remonte tout et on repart, en espérant repartir pour quatre ou cinq ans"*. Pendant cette pause, le personnel technique (ingénieurs et technicien) peut avoir à effectuer des dépassements d'horaires importants ; mais ce n'est que tous les 5 ans.

<sup>58</sup> Les fluctuations les plus redoutées par la société concernant, en fait, les prix des matières premières, dérivées du pétrole.

organisée pour certains produits : *"la société peut décider, en fonction du prix global (prix de production plus coûts de transport) de privilégier la production d'un site ou d'un autre"* (Jean, DRH). L'arbitrage est réalisé, par exemple, à Rotterdam pour l'Europe en ce qui concerne la production d'oxyde de propylène. Mais, finalement, **les à-coups de la demande ne jouent pas sur le niveau d'activité du personnel**. L'usine ne s'occupe ni de traiter les ventes (centralisées à Rotterdam), ni de modifier les niveaux de production : elle **travaille sur ordre**. Si le niveau de production doit baisser, *"on doit baisser l'oxygène pour faire moins de PO...mais cela n'a pas beaucoup d'influence sur le niveau, en quantité, du personnel ; puisque, qu'on fasse 20 ou 40 tonnes de PO à l'heure, on a besoin de gens en salle de contrôle, on a besoin d'opérateurs extérieurs, etc.....cela n'influe pas du tout le niveau des effectifs"* (Jean).

L'unité fonctionne ainsi en **coûts fixes totaux**, la seule partie variable du coût global de production étant, bien sûr, le prix de la matière première. Comme nous l'avons vu, la masse salariale pèse de façon dérisoire (5%) sur les coûts, par rapport aux amortissements, aux royalties et aux intérêts du capital versés au groupe américain<sup>59</sup>. De plus, l'ensemble des tâches sont bien organisées autour du process de production en continu et, en tout cas, programmables.

Chimiprod a donc eu recours à la RTT pour d'autres raisons<sup>60</sup>. Il faut dire que, **jusque en 1997, le site hébergeait, en plus des activités de production proprement dites, des activités de siège social de la filiale française**. Cette même année, la société mère américaine a pris l'initiative d'opérer une réduction des coûts fixes de 25% pour *"améliorer sa situation de façon significative compte tenu de la concurrence"* (Luc, directeur). Il était décidé, dans ce cadre, de **centraliser sur Rotterdam les activités qui n'étaient pas de pure production** : finance, logistique, achats, distribution. La direction du site prévoyait alors une réduction du nombre de postes de 364 à 306 et proposait aux partenaires sociaux un plan social laissant 42 salariés sans affectation particulière.

L'usine de Chimiprod était restée longtemps atypique du point de vue des relations sociales. Créée en 1988, dans une zone à forte implantation industrielle, à proximité d'importantes unités de production sidérurgique et pétrolières relativement syndicalisées dont il avait attiré une partie de la main d'œuvre, **elle avait accumulé, jusque en 1995, des doubles procès verbaux de carence aux élections de délégués du personnel et de représentants au comité d'entreprise**. Si bien qu'un organe de concertation spécifique, dit comité du personnel, composé de membres désignés par leurs pairs pour représenter les départements les plus

<sup>59</sup> Ces deux dernières charges rendent d'ailleurs difficile à l'unité l'atteinte d'un résultat positif ; mais sans doute ces transferts de revenus vers le siège mondial ne sont-ils pas dictés par une quelconque recherche de "vérité des prix". *"Il y a tout un système comptable qui rapatrie beaucoup d'argent et, comptablement, on reste à un niveau tel qu'il faut qu'en matière de bénéfices on soit peu ou pas du tout imposables ; je crois que les règles du jeu sont claires"* (Martin, délégué syndical CGC).

<sup>60</sup> La mise en place de la RTT ne correspondait pas, pour la direction, à une nécessité impérieuse : *"..on avait des possibilités de faire autrement ; notamment, le personnel posté était déjà en dessous de 35 heures..(..)...pour être tout à fait honnête, il n'y avait pas une nécessité absolue ; c'est un peu la carte que tout le monde a joué que de dire : on fait l'accord pour sauver des emplois ; il s'est avéré par la suite que l'on a eu quand même pas mal de départs volontaires.....par contre, il n'y avait aucune nécessité en production ; la direction aurait très bien pu dire : je fais la réduction pour le personnel de jour, je ne la fais pas sur les postés"* (Jean, DRH).

significatifs, se réunissait une fois par mois avec la direction pour débattre des questions habituellement traitées par le CE et les DP. Le premier accord d'intéressement dans l'entreprise avait été ainsi conclu, en 1994, directement avec le personnel à la majorité des 2/3, ce qui, au niveau d'une unité de 350 personnes reste peu fréquent. **Les premiers délégués du personnel et élus du CE sont apparus en 1995.** Puis, quatre sections syndicales se sont installées dans l'entreprise à l'approche de la restructuration et du plan social : CFDT, CGC, CGT et FO. Rapidement, ces organisations syndicales et la direction de l'entreprise se mirent d'accord sur un schéma de RTT défensive afin de compléter les opportunités de reclassement déjà trouvées pour les 42 personnes menacées.

La difficulté pour le directeur du site de Chimiprod fut principalement d'expliquer à sa direction américaine perplexe qu'en réduisant le temps de travail de 10% *"il y avait de l'argent à gagner"* puisque l'état français fournissait une **aide financière non négligeable** et qu'il avait l'intuition -cela en est une, en octobre 1997- que *"..de toutes façons tout le monde irait à la RTT"* : un langage que le patron américain accepta de comprendre. L'histoire a révélé, depuis, une interprétation tout à fait plausible de la restructuration qui a conduit à l'accord de RTT. C'est que, au 1er janvier 1999, un autre groupe américain rachetait le précédent. Cette opération avait-elle donc été préparée par le plan social, comme l'affirme de façon si imagée Martin, responsable du laboratoire, et délégué syndical : *"Mon avis, c'est qu'on a habillé la mariée pour la rendre plus vendable ; ça permet de faire monter les actions en Bourse<sup>61</sup> , puisque ça marcher très bien aux Etats-Unis quand on annonce une réduction comme ça ; donc, ça fait remonter les actions et on vend les actions plus cher, c'est clair. Cela peut se comprendre, c'est le panier de la ménagère : avant de vendre mes melons, je les essuie ; c'est un peu ce qui s'est passé"*. En tout cas, l'effectif de l'entreprise a aujourd'hui retrouvé le niveau qu'il avait avant le plan social.

### 2.2.2. Consultec : une RTT de croissance aux fondements incertains ?

Il peut sembler a priori paradoxal pour une entreprise de main d'œuvre, mais de main d'œuvre chère et qualifiée, d'asseoir son besoin de recrutement sur une réduction du temps de travail sans y être vraiment obligée. Pourtant, avec un salaire moyen relativement élevé <sup>62</sup> pour la plus grande partie du personnel<sup>63</sup>, il est peu permis de douter que les **aides financières** fournies dans le cadre des accords de Robien -aides proportionnelles au niveau des salaires- aient pu jouer un rôle très incitatif pour ce type d'entreprise<sup>64</sup>.

<sup>61</sup> Cette réflexion est à rapprocher de celle de Gilles, directeur commercial chez Distribio, qui évoquait avec nous le *"petit jeu d'Elf Aquitaine pour faire monter les actions et licencier quelques personnes pour que les résultats soient bons"*, forme d'affirmation de la déconnexion entre la productivité réelle et la productivité apparente du travail.

<sup>62</sup> Le salaire annuel moyen est évalué à 272 KF, soit 321 KF pour les consultants, 298 KF pour les administratifs et 120 KF pour les assistantes.

<sup>63</sup> Consultec emploie actuellement 197 personnes (dont 147 en CDI) ; parmi celles-ci 99 sont des cadres consultants permanents, 36 sont des consultants temporaires (dont une majorité de cadres), 46 des assistantes et 16 des employés administratifs. Les taux de féminisation par catégorie sont de 50% chez les cadres, 86% chez les agents de maîtrise et 92% chez les employés et assistantes.

<sup>64</sup> Rappelons que ces aides prennent la forme, pour une réduction du temps de travail de 10% et une proportion d'embauches équivalente, d'exonération de charges sociales de 40% la première année, et de 30% durant les six années suivantes. Le dispositif Aubry est beaucoup moins avantageux pour

Il faut dire que la société Consultec a démarré en 1986 à Lyon avec 6 personnes et sa croissance, depuis, a été exponentielle. Comme l'explique Pascal, son Président Directeur Général : *"C'est une époque où les entreprises commencent à considérer que, finalement, elles ont du monde dans les placards -on n'est pas encore face aux grandes restructurations- ; quand on dit du monde dans les placards, ça veut dire des cadres dans les placards, c'est des gens dont les entreprises n'ont pas voulu se libérer ; et, finalement, proposer un outplacement à quelqu'un qu'on est en train de licencier, ça facilite l'acte de licenciement"*. Le métier n'existe pratiquement pas, il est nouveau, il faut le développer, il faut "évangéliser" les entreprises. En devenant **rapidement N°1 français de l'outplacement individuel**, Consultec développe d'autres activités d'excellence pour l'entreprise : le **repositionnement interne des cadres**, le **"coaching" des dirigeants**, mais aussi l'intervention, en amont comme en aval, sur les opérations collectives, c'est à dire les plans sociaux.

Pour Pascal, le PDG actuel, qui a créé le bureau de Paris en 1986 avec 3 personnes, le développement de l'entreprise s'est opéré sur la base de plusieurs facteurs favorables. D'une part a été déterminante la sélection des consultants, qui s'est plus faite sur la base de **critères de personnalité<sup>65</sup> et d'attachement à des valeurs<sup>66</sup>** que de cursus professionnel ou scolaire, même si la plupart des consultants ont néanmoins un niveau d'études supérieures. D'autre part, les consultants ont été *"co-entrepreneurs du cabinet"* : **l'ensemble des consultants était rémunéré entièrement à la commission<sup>67</sup>**, dirigeants y compris, et chacun avait *"envie que l'entreprise se développe, et donc, ayant envie d'être sur le marché, ayant envie d'aller au contact des clients pour leur vendre leur propre prestation ; parce que, finalement, chacun se vend soi-même"*

Par l'histoire même de l'entreprise, par leur haut niveau d'implication, les consultants, nous le verrons, **ne "comptent pas leur temps" et apportent déjà un élément de flexibilité non négligeable, même si le travail, dans ce cas, n'est sans doute élastique qu'à la hausse**. En ce qui concerne les opérations collectives notamment (plans de licenciement) Consultec rencontre une **demande peu prévisible et difficilement lissable** : les plans sociaux tombent de façon tout à fait aléatoire dans le calendrier des équipes, leur taille -donc l'importance du

---

ces entreprises, puisque l'exonération est "forfaitisée" et ne s'applique, de façon dégressive, que pendant 5 années. Par exemple, pour une entreprise ayant passé une convention avant la fin du premier semestre 1999, l'aide représente 9 000 F. La première année, 8 000 la seconde, 7 000 la troisième, 6 000 la quatrième et 5 000 la cinquième année. Pour une entreprise qui a contracté après le 30 juin 1999, ces montants sont respectivement de : 7 000 - 6 000 - 5 000 - 5 000 - 5 000.

<sup>65</sup> *"C'est forcément quelqu'un qui a une bonne stabilité, globalement, de comportement, c'est à dire quelqu'un qui a la tête sur les épaules, qui n'a pas de problèmes comportementaux particuliers ; c'est en plus quelqu'un qui va avoir une bonne capacité d'écoute active, bien sûr ; c'est quelqu'un qui, si possible, va avoir ce que l'on peut appeler du "drive" ou de la "guidance", c'est à dire qui va être capable de faire faire à l'autre, c'est quand même ça sa vocation ; c'est quelqu'un, donc forcément, qui a une empathie"* (Pascal, PDG).

<sup>66</sup> Ces valeurs, *"ça commence par le respect de l'homme dans le sens plein du terme : non seulement le respect de l'humanité, mais le respect de l'individu qui est en face, et le respect de l'individu, c'est dans toute sa dimension ; si possible, ça inclut forcément la croyance dans la richesse naturelle des hommes, c'est à dire dans le fait qu'un individu est forcément porteur d'un potentiel"* (Pascal, PDG).

<sup>67</sup> Les rémunérations moyennes atteintes par chacun dans ce système ont été intégrées, depuis trois ans, dans un mode de rémunération combinant salaire à part variable et contrat de contribution (i.e. d'objectif).

chantier- est très variable et les délais de réalisation sont peu négociables. De ce fait, le **CDD, l'intérim et, parfois la sous-traitance (à des consultants partenaires indépendants) constituent les trois formes de mobilisation du travail** auxquelles ont souvent recours les managers pour adapter la force de travail à la demande . Ainsi, sur 197 contrats de travail enregistrés en mai 1999, on compte 46 CDD, 2 contrats de qualification et deux apprentis ; et il n'est pas rare de mobiliser une douzaine de consultants en CDD, encadrés par des consultants chevronnés, sur un chantier de taille importante pour une durée de 3 ou 4 mois .

Besoin de flexibilité ? Besoin de recrutement pour répondre à une demande croissante ? **Les facteurs profonds de déclenchement du changement de norme temporelle n'apparaissent pas clairement.** En fait, les différents entretiens menés dans le cabinet parisien<sup>68</sup> s'accordent sur une chose : l'idée d'une RTT de Robien a **émané de quelques consultants experts, expérimentés et parmi les plus anciens**, au cours d'une de ces réunions mensuelles où Pascal rassemble une sorte de comité stratégique, élargi à une trentaine de managers, chefs de bureau de province (il y en a 18) et experts chevronnés directeurs de projets<sup>69</sup>. **La demande sociale est entièrement portée par la haute hiérarchie de l'entreprise** ; elle *"..allait du motif quasiment politique consistant à dire : nous nous devons de créer de l'emploi, à des motifs plus pragmatiques qui consistent à dire : nous pouvons nous organiser autrement et faire en sorte que les consultants, ayant plus de repos du fait de la loi de Robien, du coup se ressource mieux et soient plus frais pour travailler de manière régulière et donc produisent dans une meilleure qualité"* (Pascal). Faisant sien l'adage *"la contrainte libère"*, Pascal a vu dans la mise en application de la loi de Robien l'occasion de mettre *"...une contrainte qui peut nous obliger à réviser notre organisation, et toute modification de l'organisation sera forcément bonne à prendre, parce qu'on était inscrits depuis toujours dans des schémas, et qu'il faut de temps en temps savoir revoir ses schémas..."*. C'est ainsi que Louis, ingénieur des mines, 60 ans, un des instigateurs de la RTT, et qui s'adonnait déjà, depuis longtemps, à *"la pratique du travailler moins et du travailler mieux"* prend la tête d'un comité de pilotage, lance des sondages informels *"faits par la moquette"* comme le dit Pascal) et calcule les coûts et avantages pour l'entreprise. Finalement, un référendum est organisé dans l'entreprise qui fait remonter un taux de réponses favorables au projet de l'ordre de 85%.

**Ce n'est que depuis une date récente (1995) que Consultec possède une délégation unique du personnel ; elle semble n'avoir joué qu'un rôle mineur dans l'introduction et la construction de la nouvelle norme temporelle.** Le mandatement n'ayant pas été possible dans le cadre de la loi de Robien<sup>70</sup>, **une déléguée a accepté d'adhérer à la CFTC**, afin de créer, pour cette seule circonstance et pour sa seule durée, une section syndicale qui lui permette de signer l'accord de la direction. Ce qui fût fait en novembre 1997. Finalement, l'entreprise est

---

<sup>68</sup> L'agence aixoise était également au programme de notre étude : les entretiens auront lieu....après la remise du rapport!

<sup>69</sup> Le gouvernement de l'entreprise se fait à travers trois instances imbriquées en cascade : un directoire de six personnes, un comité stratégique (directoire élargi), et cette instance plus consultative et informationnelle qui peut regrouper plus de 30 personnes.

<sup>70</sup> A l'époque de la Loi de Robien, le mandatement n'était possible que dans le respect de quelques conditions draconiennes : que l'entreprise occupe moins de 50 salariés ou que l'accord de branche l'autorise.

placée dans un tel processus **d'induction du développement de l'emploi par la demande du marché** que Pascal reconnaît qu'un an après l'accord *"on est incapables par exemple de dire qui a été embauché dans le cadre de la loi de Robien"*<sup>71</sup>.

### 2.2.3. Visclou : une "success story" économique de la RTT ?

L'histoire de cette entreprise de quincaillerie industrielle éclaire le contexte dans lequel se sont configurés les acteurs d'un "passage aux 35 heures" réussi, tout au moins en termes économiques, pour l'entreprise et pour le développement de l'emploi local. Née en 1947, cette petite affaire de négoce local occupait une échoppe en plein centre d'une ville moyenne ; 10 années plus tard son développement l'amenait à s'étendre et à construire un dépôt en périphérie de la ville. Expropriée de ses terrains par la Municipalité dans les années 80, elle s'excentre en zone périurbaine pour, finalement, **déposer une première fois son bilan en 1982**. Reprise à la barre du tribunal de commerce par des investisseurs locaux, la firme diversifie son activité en développant, notamment, un secteur aciers/parc à fer, et s'élève rapidement au rang de *"grosse PME régionale"* réalisant 250 MF de chiffre d'affaires avec quelques 180 salariés. Certaines dérives de gestion conduisent toutefois l'entreprise à **déposer son bilan une deuxième fois en 1992**.

Cette fois-ci, l'affaire se divise en deux. Le directeur commercial de l'époque et une dizaine de salariés se constituent en coopérative ouvrière et reprennent l'activité parc à fer. Une famille locale, originaire des milieux bancaires, reprend l'activité quincaillerie générale pour le bâtiment avec une petite quarantaine de salariés. Roland, le PDG actuel de Visclou, abandonne alors la direction générale d'un organisme bancaire dont il avait eu la présidence avant sa privatisation, rejoint les repreneurs, double le capital de la société par un apport personnel et prend peu à peu en mains le devenir de l'entreprise : d'une part en rétablissant la confiance des principaux banquiers et fournisseurs, d'autre part en recentrant l'activité sur le cœur du métier, la quincaillerie générale pour le bâtiment ; ceci, en s'appuyant sur un staff de quelques "survivants" expérimentés et volontaires de l'ancienne société.

Le **vécu collectif**, le **charisme** indiscutable et le **dynamisme réfléchi du nouveau président** constituent des traits saillants à prendre en compte dans l'analyse du changement chez Visclou.<sup>72 73</sup> Car ici, la RTT version Aubry a été un **acte économique calculé**, réfléchi. Si Chimiprod, par exemple, n'avait aucune prise directe sur le marché, il en va différemment chez

<sup>71</sup> Stéphane, consultant chez Consultec, opposé d'emblée à la loi sur les 35 heures dans son volet offensif - mais l'acceptant plus aisément sous sa forme défensive comme mode de défense de l'emploi- explique pourquoi en ayant vu appliquer le dispositif de Robien dans son entreprise : *"Donc, nécessité de s'engager sur un certain nombre de recrutements dans un cabinet qui sait très bien, comme le notre, qu'il est en pleine période de croissance : donc, on a fait des recrutements que, très vraisemblablement, on aurait fait quand même : tant mieux pour le cabinet, pendant 7 ans on a une baisse non négligeable des charges sociales ; je dis tant mieux pour nous, mais je trouve que c'est une façon de gérer les deniers publics qui peut tout au moins être contestée"*.

<sup>72</sup> En recoupant les données d'effectifs par ancienneté, on voit que 25% du personnel actif au moment de l'accord a connu les deux dépôts de bilan ; 60% ont vécu le très lourd plan social, encore présent dans les mémoires, de 1992. L'ancienneté moyenne dans l'entreprise est proche de 12 ans.

<sup>73</sup> Ce charisme conduit à une adhésion du personnel d'encadrement qu'aucun des six entretiens conduits dans cette entreprise ne démentira.

Visclou où tout le monde, sans exception, a une **activité entièrement tournée vers le client et vers la gestion des marges commerciales**. D'ailleurs, l'organisation de l'entreprise et du travail en son sein, ainsi que les modes de sélection des compétences reflètent pleinement ces orientations. En dehors d'un tout petit nombre de postes dits "fonctionnels" (comptabilité, trésorerie), le dirigeant a confié la responsabilité des postes-clé à des hommes expérimentés ayant largement acquis, au sein de l'entreprise, les compétences nécessaires à l'exercice d'un métier qui s'apprend difficilement à l'école<sup>74</sup>. Edouard, 45 ans, cadre technico-commercial le rappelle à sa façon : *"...parce qu'on fait un vieux métier, quand même : quincaillier déjà, dans le dictionnaire, c'est un très vieux mot...(.)...moi, j'ai une formation de base toute bête, j'ai un CAP ; mais le problème, c'est que dans mon métier j'ai 28 ans ; alors, en fait, le boulot, je le connais...(.) mais c'est pas évident de trouver des gens qui puissent être au moins votre homologue.."*. C'est pourquoi le directeur de fait de l'entreprise, sinon en titre, a passé 21 ans dans la société et gère en direct les achats et la logistique de distribution, postes dont on connaît l'importance, tant en matière de satisfaction du client (qualité des produits, délais de livraison, gestion des approvisionnements) qu'en termes de gestion des marges (négociation des prix d'achat, détermination des prix de vente). C'est ainsi, également, que le directeur commercial possède 25 ans d'ancienneté dans l'entreprise : il connaît le métier et les clients<sup>75</sup>.

Les clients de Visclou sont (à 70%, en termes de chiffre d'affaires) des professionnels : artisans plombiers, électriciens, maçons, artisans tous corps d'état ou petites entreprises industrielles. La zone de chalandise évolue à l'intérieur d'une circonférence de 80 kilomètres autour du magasin, organisé en libre service. A l'intérieur de cette zone, le client soit se déplace pour s'approvisionner au magasin, soit se fait livrer par l'entreprise, qu'il connaisse déjà l'entreprise où qu'il achète à la suite d'une démarche des commerciaux et technico-commerciaux de la société qui sillonnent la région. L'autre partie de la clientèle est constituée de particuliers, bricoleurs avertis, recrutés par campagne radio ou par démarche auprès des comités d'entreprise de la région, qui viennent acheter au magasin..

<sup>74</sup> Il n'est pas innocent d'indiquer, à ce sujet, que l'entreprise doit gérer et vendre (c'est à dire conseiller et prescrire) à une clientèle de professionnels 18 000 références (5 600 en quincaillerie, 4 400 en outillage, 1 800 en électricité, 2 700 en peinture, 3 400 en plomberie et chauffage). On comprend alors que les temps d'apprentissage soient longs pour acquérir une connaissance utile suffisante de tous les produits distribués. On comprend également que cette acquisition repose principalement sur le "learning by doing".

<sup>75</sup> Schématiquement, l'entreprise s'organise en **quatre grands secteurs** :

- un libre service, dirigé par un cadre de 33 ans (10 ans d'ancienneté) et assurant la responsabilité de la vente en magasin ; il anime des équipes de vendeurs spécialisés par famille de produits : chauffage(2), outillage(3), quincaillerie-bois(4), plomberie-jardinage(3), électricité(2) et peinture (3), ainsi que 4 caissières, deux hôtesse d'accueil et un responsable du S.A.V. ;
- un service achats et logistique regroupant des acheteurs (2), des assistantes commerciales(2) et un magasinier principal qui assure l'encadrement de 4 préparateurs de commandes, 4 réceptionnistes, un magasinier et 3 chauffeurs-livreurs ;
- un service commercial, dont le directeur a la responsabilité d'animer 1 cadre technico-commercial, 5 commerciaux itinérants et 3 correspondanciers commerciaux (commerciaux sédentaires), en articulation avec la responsable du suivi client ;
- le chef comptable de son côté a la responsabilité d'un trésorier, une comptable, un intendant, la responsable du suivi client et le personnel d'entretien ; enfin, un cadre responsable de l'exploitation informatique et un chargé de communication complètent l'organigramme.

La décision de réduire le temps de travail et la fixation des modalités d'aménagement des horaires ont été ici **clairement une affaire managériale**. Roland, entouré des quelques cadres qui composent le comité de direction l'a explicitement inscrite dans la **stratégie de développement de son entreprise**, stratégie marquée à la fois par un redéploiement commercial important destiné à dynamiser la croissance interne, par un contrôle rigoureux des marges commerciales<sup>76</sup> et par une croissance externe mesurée<sup>77</sup>. L'idée était en quelque sorte de développer une offre supplémentaire dont on avait la conviction qu'elle rencontrerait la demande de la clientèle. Etant donné que le magasin de Visclou était, jusque là, ouvert à la clientèle de 8 heures à 12 heures et de 14 heures à 18 heures 30, Roland fit organiser une enquête par questionnaire : 700 questionnaires furent adressés à la clientèle ; leur dépouillement révéla une **forte demande pour l'ouverture du magasin entre midi et 14 heures et une fermeture décalée d'une demi-heure le soir** (19 heures au lieu de 18 heures 30). La RTT aidée dans le cadre d'une convention Aubry était alors **l'occasion idéale de "repenser toute l'organisation du travail : rotation des postes de vente au niveau des familles de produit au libre service, implications au niveau des caisses, au niveau des personnes d'entrepôt, parce qu'il faut approvisionner le plus régulièrement possible, etc.."** (Roland, PDG).

A l'époque, Visclou employant moins de 50 personnes ; les salariés étaient représentés par deux délégués du personnel : un délégué pour le collège employés, un délégué pour le collège cadre. Ceux-ci entrèrent d'emblée dans le jeu de la direction, **jeu d'"évangélisation" des salariés aux 35 heures** qui les transforma rapidement en vecteurs essentiels de la stratégie de la direction. Roland : *"J'ai divisé l'entreprise en 5 groupes de 10 et, pendant plus de 4 semaines, j'ai passé, chaque semaine, une heure et demi avec chaque groupe de 10, plus une réunion avec la totalité du personnel en fin de période pédagogique. Les délégués du personnel ont fait de même à leur niveau : je ne sais pas comment ils se sont organisés"*. Arlette, déléguée du personnel pour les cadres et agents de maîtrise a connu, en 31 ans dans l'entreprise, tous ses accidents de parcours ; aussi a-t-elle volontiers participé à l'action "35 heures" en organisant *"d'abord, des petits groupes, par personnes individuelles, par services.....et puis les personnes qui voulaient nous poser des questions, on a été assez ouverts au dialogue"*. Elle n'est d'ailleurs pas prête à cacher son adhésion aux projets de sa nouvelle direction<sup>78</sup> et à la politique de réduction du temps de travail : *"ça a été réfléchi par la direction, par le comité de direction, les délégués du personnel, le personnel qui a participé....qui était pour ou qui était contre"*.

<sup>76</sup> La santé de l'entreprise peut être révélée par le fait qu'à la forte croissance du chiffre d'affaires correspond une expansion, plus forte encore, des marges commerciales cumulées. D'ailleurs, le résultat net de l'entreprise progresse de 40% entre 1997 et 1998

<sup>77</sup> Visclou a racheté, au cours de l'année 1998, une quincaillerie industrielle susceptible d'apporter un gain potentiel de part de marché de 8,5%.

<sup>78</sup> *"On a une direction qui travaille pour le personnel et pour l'outil de travail que nous avons, qui veut garder l'outil de travail ; moi, ça fait 31 ans que je suis ici, j'ai connu des périples beaucoup plus houleux que ça...(.)..la société, ça fait 6 ans qu'elle a été rachetée ; quand elle a été rachetée, il y a eu des hauts et des bas ; et donc, vous savez, c'est comme un bateau : le temps que ça se mette à flots...et là, ça fait deux ans qu'on a (Roland), qui est notre PDG, qui est un super patron.."*. Une adhésion, plus exactement une confiance, tout de même considérablement renforcée par la mémoire des plans sociaux qu'a vécus l'entreprise.



Pourtant, malgré un référendum qui a indiqué une proportion de plus de 80% d'avis favorables au projet de la direction, certains salariés ont montré leurs réticences, voire leur opposition : *"...ils étaient contre parce que, déjà, ils ne voulaient pas partager le travail, ils disaient qu'ils gagnaient trop peu, que ça ne les arrangeait pas.....(..)...c'était les petits salaires, mais c'était vraiment une minorité ; d'ailleurs, il y en a deux qui sont partis de l'entreprise, ils ont préféré être chômeurs"<sup>79</sup> ; au moment où l'accord devait se faire, ils n'étaient pas d'accord...c'est aberrant, mais c'est comme ça"* (Arlette).

Il ne nous appartient pas de savoir si ces réactions étaient aberrantes ou pas, mais la suppression des heures supplémentaires (celles du samedi en particulier) était bel et bien un des éléments non négligeable du scénario de bouclage économique du projet (avec les aides de l'état et une compensation salariale dynamique) ; nul doute d'ailleurs que les conséquences financières de l'accord pour les salariés à bas salaires aient été de nature à freiner leur adhésion au changement de la norme de travail.

L'accord a finalement été conclu et signé par un des **délégués du personnel, dûment mandaté**<sup>80</sup>, en conformité avec les dispositions de la Loi Aubry, par la CFDT<sup>81</sup>. En réorganisant finement les horaires de l'ensemble du personnel et en réalisant l'embauche de 10 jeunes salariés payés au SMIC, la direction de l'entreprise a pu ainsi élargir de 2 heures et demi quotidiennes la plage d'ouverture du magasin, gagner en clientèle et en marge commerciale (l'opération se faisant quasiment à coûts non salariaux constants). Pour Roland, en résumé : *"cette opération a été un franc succès puisque l'on s'aperçoit qu'au bout de trois mois de fonctionnement de cet accord, le seul chiffre d'affaires nouveau réalisé entre 12 heures et 14 heures est de plus du triple de notre prévision initiale, donc entre 18 000 et 20 000 F., et qu'à lui seul la marge qu'il dégagne finance à peu près l'intégralité des dix embauches. Donc, le conventionnement d'état va servir à donner des moyens supplémentaires à l'entreprise, affectés à sa charge d'investissement, qui vont lui permettre de développer encore plus et de continuer à embaucher"*. Une "success story" du "partage", en quelque sorte.

#### **2.2.4. Sociolog : une RTT (sociale) comme outil de changement culturel ?**

Sociolog est une société anonyme de HLM dont l'objet est de **construire, louer, gérer et entretenir des logements destinés, le plus souvent, aux personnes les plus démunies de la région** (titulaires de l'A.P.L ; chômeurs, RMistes). Elle présente, en de nombreux domaines, des caractéristiques très différentes des précédentes. Il s'agit tout d'abord d'une **entreprise à forte**

---

<sup>79</sup> Voilà un drôle de "partage" du travail.

<sup>80</sup> A présent, une délégation unique du personnel vient d'être mise en place chez Visclou..

<sup>81</sup> A noter que FO, opposée au mandatement, et peu favorable aux 35 heures, selon Roland, les a "envoyés balader". La CFDT a accepté le mandatement à condition que le délégué prenne le timbre CFDT et - ce qui est contraire aux textes de la loi- ne l'a délivré qu'en fin de procédure de négociation *"quand le syndicat a été sûr qu'une majorité des personnels avaient avalisé l'accord"*(Roland).

**vocation sociale, dénationalisée dans les années 1987/1988**<sup>82</sup>. Son apprentissage des modes de gestion capitaliste<sup>83</sup> fût d'autant plus long et compliqué que sa culture était forte (culture sociale, mais aussi culture de "bâisseurs") et pouvait entrer en opposition avec les nécessaires adaptations au marché du logement social. En effet les Offices et les SA d'HLM, animés par la culture de la reconstruction, avaient beaucoup bâti dans la région au cours des décennies antérieures, depuis l'arrivée des rapatriés d'Afrique du Nord, notamment. Si bien qu'à la fin des années 80 et au début des années 90 les stocks de logements sociaux vacants<sup>84</sup> étaient tels (plus de 2000, par exemple, pour Sociolog), qu'il devenait difficile, pour ces sociétés, d'équilibrer leurs comptes. D'une part, les loyers correspondant aux logements construits mais non occupés faisaient défaut ; mais, d'autre part, il fallait bien rembourser les emprunts contractés pour les construire ; et, l'inflation n'était plus là, comme avant, pour aider à résorber la dette : *"l'inflation gommait toutes les erreurs de gestion par rapport aux prêts"* (Jean-Jacques, DG).

C'est ainsi que, **dans les années 92/93, Sociolog affichait un déficit de quelques 15 MF et frôlait la faillite**. La crise était d'ailleurs d'autant plus vive que certaines malversations financières de l'état-major de l'époque étaient mises à jour. La constitution d'une nouvelle équipe dirigeante marque alors un tournant dans la vie de la société : Jean-Jacques, nouveau Directeur Général, connaît parfaitement le monde du HLM, puisqu'il a été Directeur Général de l'Office Municipal de la Ville ; mais il connaît bien également les secteurs plus concurrentiels car il a été plusieurs années promoteur privé. Sa conviction première est qu'il faut à tout prix imposer à l'entreprise le *"passage de la construction neuve à la gestion"* et réaménager la *"culture des constructeurs ; les gens qui construisaient du neuf étaient les seigneurs dans la maison, ils étaient payés 20% de plus : on construisait, et puis les bouseux géraient derrière....c'était à peu près l'état d'esprit"* La décision est donc prise de cesser tout programme de construction neuve tant que l'entreprise n'aura pas retrouvé une gestion saine et reconstitué des réserves d'autofinancement : *"j'ai démontré, preuves à l'appui, que chaque fois que l'on faisait un immeuble neuf, on creusait un peu plus notre tombe...donc, j'ai arrêté la construction neuve en leur disant : avant de continuer à construire 200 ou 300 logements par an...occupons nous des 2000 logements vides ; d'où réhabilitations, démolitions.."*.

La deuxième idée force de la nouvelle stratégie manageriale est de **passer de la notion d'"usager" à la notion de "client"**, ce qui, dans l'entreprise, constitue une révolution culturelle<sup>85</sup> tout aussi importante que la précédente ; elle va d'ailleurs beaucoup plus loin,

<sup>82</sup> Au début des années 1980, Sociolog était encore filiale à 100% d'une entreprise publique et développait son activité dans la construction de foyers pour travailleurs immigrés et étrangers, dans le cadre d'un plan de résorption des bidonvilles de la région.

<sup>83</sup> Gestion capitaliste placée sous deux contraintes importantes cependant : d'une part, les dividendes servis aux actionnaires sont obligatoirement limités à 1.5 de plus que le taux du Livret A ; d'autre part les loyers praticables sont bornés vers le haut par un plafond (plafond PLA) qui, pour la région, selon le directeur général de Sociolog, est trop élevé pour permettre une occupation convenable des cités HLM.

<sup>84</sup> Plus de 40 000 logements seraient vacants aujourd'hui, toutes catégories confondues, sur la seule ville de Marseille.

<sup>85</sup> Une illustration sémantique des difficultés d'imposition d'un changement culturel majeur peut être trouvée dans l'importance du délai (4 ou 5 ans) qu'il aura fallu à Jean-Jacques pour parvenir à transmuter la dénomination "service du développement économique et social" en "service commercial".

puisqu'on peut arriver, en cohérence avec cette idée, à envisager la démolition de ce que l'on avait construit : *"aujourd'hui, voir démolir un immeuble, va contre la culture de l'ensemble des gens du Ministère de la reconstruction, dont la culture n'est pas de démolir, et contre tous les gens de chez nous, qui disent : mais enfin, on est faits pour construire, on n'est pas faits pour démolir. Alors que, moi, je dis : on est faits pour gérer, et on a construit, par endroit, très mal ; donc, il faut aérer, il faut démolir et gérer cela comme un patrimoine ; parce que si l'on ne démolit pas, si l'on n'aère pas, on n'aura plus de clients"* Ainsi, l'évolution n'est pas que de langage : il y a désormais un client à satisfaire, d'autres stratégies, d'autres organisation et d'autres compétences à mettre en place et à développer, non pas seulement parce que l'on veut appeler "client" un "usager", mais surtout parce que **le logement social est désormais un produit positionné sur un marché, et sur un marché très ouvert à la concurrence** : la pression de 40 000 logements vides sur la seule ville principale du champ d'activité géographique de l'entreprise catapulte ce produit, jadis très spécifique, sur le marché général du logement : *"...on est en concurrence, non seulement avec nos collègues, mais avec le privé, avec le parc privé, ce que l'on appelle le **parc social de fait**".* Aujourd'hui, les préoccupations principales de Sociolog sont devenues la **fidélisation du client, la satisfaction de la demande, la gestion du taux de rotation des logements** ; et, comme outil une véritable révolution "culturelle" dans l'entreprise.

Le troisième axe selon lequel s'introduit le changement dans l'entreprise est celui de la gestion à long terme : il faut apprendre à **anticiper** les évolutions du marché et de la demande *"..parce que si on construit peu, cela n'a aucune importance. On n'a pas besoin, dans notre métier, de croître pour embellir, cela n'est pas utile : demain, si je veux arrêter de construire, à 30 ans cela se verra peut-être, mais on est très capitalistiques<sup>86</sup> : à 10 ans, cela ne se voit pas. Par contre, ce qu'il faut anticiper très fort, c'est le produit et se demander : mon produit, dans 10 ans, est-ce que je le louerai toujours ?.....il faut que tous les logements soient vendables, comme si on allait les vendre, et non pas comme si on allait les louer"*

Depuis près de cinq ans, cette politique est mise en place chez Sociolog et a porté ses fruits en matière de résultats économiques et financiers. Elle est passée par une refonte en profondeur des différents services et de l'ensemble de l'organisation. Elle a conduit à une série de déstructurations/restructurations (permutations de postes le plus souvent)<sup>87</sup> destinées, non seulement à changer les habitudes et les mentalités<sup>88</sup>, mais aussi à "transversaliser" l'organisation en détruisant les "baronnies" qui s'étaient constituées en d'autres temps sur la base d'autres systèmes de valeurs<sup>89</sup>.

<sup>86</sup> Cf. section précédente : la masse salariale dans la valeur ajoutée de Sociolog dépasse à peine 20%.

<sup>87</sup> C'est au titre de la recherche d'une plus grande transversalité dans l'entreprise que la direction générale a par exemple décidé de permuter, au 1er janvier 1999, le directeur de la production et le secrétaire général.

<sup>88</sup> Patrick, délégué syndical CGC, commente la culture de l'entreprise : *"..au départ, c'était un patronage, quasiment, avec une petite connotation néocolonialiste parce que la présence pieds noirs était très forte ; c'était gentil, c'était....bon, ça a failli nous couler"*.

<sup>89</sup> Aujourd'hui, l'organisation de l'entreprise a été revisitée : elle structure un effectif de 200 salariés (dont 33 cadres) à partir de quatre grandes fonctions et un service satellite :

- la direction de l'exploitation, qui coiffe cinq agences, réparties géographiquement à proximité des voies autoroutières en périphérie de la ville, implantées dans des cités importantes gérées par la société ; les chefs d'agence, des cadres, encadrent des agents de proximité ou responsables de cités (entretien courant, nettoyage) ; toutefois, transversalité oblige, l'agence regroupe également des

Tous les acteurs sociaux rencontrés<sup>90</sup> s'accordent pour désigner Jean-Jacques, le **Directeur Général, comme seul et unique instigateur de la réduction du temps de travail** dans l'entreprise. **Celui-ci, dès la loi de Robien, a souhaité introduire ce changement** chez Sociolog. La loi de juin 1996 n'autorisant pas -au départ tout du moins- les sociétés de HLM à passer une convention avec l'état, il attendit la Loi Aubry pour l'initier, non sans avoir commencé déjà une campagne de sensibilisation à ce thème au sein de l'entreprise. Car en face des motivations gestionnaires<sup>91</sup>, mais aussi morales, sociales ou personnelles<sup>92</sup>, qui fondaient la détermination du dirigeant, **aucune demande sociale forte n'avait émergé**<sup>93</sup>. Comme le résume Jean-Jacques (DG) lui-même : *"Le personnel, d'ailleurs, se disait : mais que nous veut Jean-Jacques ? ; pourquoi il nous parle des 35 heures ? ; on n'en a rien à cirer, nous ; ce qu'on veut, c'est des sous, et si il nous le propose, c'est qu'il y a anguille sous roche....(..)...donc, il y a tout un travail au corps qui a été fait. J'insistais tout le temps Parce que, moi, j'y voyais, indépendamment du côté civique (les 35 heures, moi, j'en suis persuadé, c'est générateur d'emploi), il y avait aussi le côté organisation de la maison qui permettait, à l'occasion des 35 heures notamment de boucher les trous puisque, bien évidemment, le personnel qu'on embaucherait ne serait pas en proportion du personnel existant mais*

---

personnels relevant d'autres services (agents commerciaux, par exemple) ou de la même direction mais échappant à leur autorité (les agents de recouvrement, par exemple) ;

- la direction commerciale, anciennement direction du développement économique et social, dont dépendent les commerciaux chargés de louer les logements, un service de communication externe et un service du développement des activités annexes (ventes, copropriétés, commerces, foyers) ;
- une direction de la production et une direction technique, qui regroupent 6 conducteurs d'opérations, cadres chargés des opérations de construction et de réhabilitation, un service marchés et administration des ventes, un service foncier et promotion, et un service de montage des réhabilitations et accords locatifs ;
- un secrétariat général regroupant la comptabilité, les finances, le juridique, les RH, le contrôle budgétaire et l'informatique ;
- un service d'audit et méthodes.

Un comité de direction rassemble 6 cadres directeurs de service autour du directeur général.

<sup>90</sup> Dix personnes ont été interrogées chez Sociolog : le directeur général, deux délégués syndicaux (FO et CGC), cadres dans l'entreprise et sept autres cadres situés à différents niveaux de responsabilité

<sup>91</sup> Les négociations ont commencé en février/mars 1998, la Loi Aubry était donc annoncée dans ses axes prévisibles. *" quand on sait que l'on doit y passer en l'an 2000 impérativement, quand on sait que l'entreprise, par ailleurs, peut en tirer une ré allocation de ses moyens, on peut essayer d'en tirer du plus ; ce serait de mauvaise gestion - et là, on retombe sur un domaine beaucoup plus concret, beaucoup plus classique pour un dirigeant d'entreprise- que de ne pas en tirer le maximum d'avantages, en particulier mauvaise gestion que d'attendre le 1er janvier 2000 alors qu'en s'y prenant quelques temps avant....on pouvait obtenir les subventions maximales"* (René, directeur de l'exploitation ).

<sup>92</sup> Les uns parlent de motivation d'"ordre civique", ou du fait qu'il avait *"été très convaincu par les travaux de Pierre Larouturou"* (René) ; d'autres affirment que *"...le cheminement est venu de la direction....(..)...c'est quelqu'un qui aime bien les idées nouvelles, qui aime bien faire avancer les choses et je pense qu'à ce titre, il avait envie de ce challenge ; et puis je pense qu'il voulait aussi, par rapport au personnel, montrer qu'il leur apportait quelque chose de plus au niveau du mode de vie"* Danièle, FO). Ajoutons que, autant par conviction personnelle que par bonne connaissance de ses limites physiques et intellectuelles, le directeur général de Sociolog pratique l'exemplarité et prône depuis bien longtemps à ses collaborateurs une gestion raisonnée de la journée de travail ; c'est un fait connu et reconnu de tous dans l'entreprise.

<sup>93</sup> *"..alors, tout le paradoxe du truc, c'est que la demande est venue du patron ; c'est ce qui a paru extrêmement louche ; en plus, on a un patron qui est un peu autocratique, autocrate..."* (Patrick, CGC). *"Il n'y avait pas une véritable demande exprimée en tant que telle"* (Bernard, RRH).

*tiendrait compte de toute l'évolution que nous avons faite en terme d'entreprise*"<sup>94</sup>.

La première phase de la réflexion de la direction a concerné la construction "théorique" (assez classique dans toutes les entreprises étudiées) de la RTT : d'une part, scénarii de bouclage économique (simulations) à base d'aides financières conventionnelles, de projection de masse salariale sur 5 ans, de coûts de recrutement, de gains de productivité, de stratégie de traitement des futurs départs en retraite, d'affectation des nouveaux embauchés ; d'autre part, mise sous contrainte des modalités de la RTT (modulation annuelle, prise des journées, réduction journalière), sur lesquelles nous reviendrons à l'occasion de l'étude des accords. La deuxième phase, un peu comme chez Chimiprod, consistait, pour le DG, à *".....faire passer la chose auprès du conseil d'administration...(.)....les sociétés anonymes sont assez côté patrons, quoi, elles sont assez patronat....(.)...donc il fallait que je prouve que la société y gagnait....(.)....notre conseil d'administration...c'est des gens qui, quand ils avaient 30 ans, travaillaient le samedi complet.."*. La troisième étape, à l'image de ce que nous avons rencontré chez Visclou, devait aboutir à l'obtention de l'adhésion du personnel, à la négociation avec les syndicats représentatifs et à la signature d'un accord.

Six organisations syndicales sont traditionnellement représentées par des délégués syndicaux (mais aussi DP et CE) chez Sociolog : FO, qui avait la majorité aux dernières élections, CFDT, CGC, CFTC, CGT et SNP-HLM<sup>95</sup>. Pour Danièle, déléguée syndicale FO, la RTT a en fait été *"opposée"* aux syndicats *"dans un contexte où il y avait quand même du remue ménage dans la maison...(.)....parce que c'était une réponse à une agitation ; elle était due à une prime qui avait été versée au comité de direction, qui, normalement, était confidentielle : ça avait été appris sur le terrain, ça c'est su, alors là...si vous voulez, l'inflation n'augmente pas, les salaires n'augmentent pas beaucoup non plus et il y a eu des négociations assez tendues là-dessus...donc, les gens n'ont pas admis que parallèlement on leur tienne un discours de rigueur et qu'en même temps il y ait une prime qui avait été donnée au comité de direction"*. Néanmoins, les délégués de quatre organisations syndicales (FO et CGC en tête, mais aussi CFDT et CFTC), habitués à *"beaucoup de concertation tout de même avec la direction"* entreprirent de servir de relais<sup>96</sup> au projet de réduction du temps de travail élaboré par la direction ; la CGT et le syndicat HLM *"n'ont pas du tout joué le même jeu que nous et, effectivement, on n'a pas fait équipe avec eux"* (Danièle)

---

<sup>94</sup> On peut classer les préoccupations de gestion qui guident la direction vers la RTT autour de trois axes : le renfort des points faibles (en amenant de la *"matière grise"* dans une *"société qui a vieilli"* en certains lieux de l'organisation), la continuité du service (*"qu'on trouve toujours quelqu'un dans la maison entre 8 h. 30 et 18 h. 30"*) et la modulation (notamment pour les services comptables et financiers et en production).

<sup>95</sup> A noter que **les déléguées, à l'exception du représentant de la CGC, sont des femmes** ; le taux global de féminisation du personnel de Sociolog avoisine 45%, les femmes étant nombreuses dans les fonctions de propreté et les postes administratifs, mais représentent 33% chez les cadres, dont deux chefs de service, parmi lesquelles un membre du comité de direction, deux chefs d'agence et une conductrice d'opérations.

<sup>96</sup> Bernard, juriste et chargé des ressources humaines, utilise l'expression : *"...ça c'est globalement bien passé, avec une implication forte, d'ailleurs, des délégués syndicaux pour servir de relais"*.

C'est donc une équipe relativement soudée<sup>97</sup> qui entreprend de convaincre un **personnel assez agité, certes par la prime du comité de direction, mais surtout, par des problèmes d'adaptation aux changements introduits par des réorganisations récentes** et, chez les opérationnels, les problèmes d'insécurité dans les cités qui mettent en jeu à la fois leur vie, leurs biens et la *"manière d'appliquer leur professionnalisme"* (Danièle, FO). Des oppositions au projet s'expriment donc<sup>98</sup>, mais au bout de 16 réunions au cours desquelles le groupe des 4 rencontre tout le personnel et recueille ses positions, un compromis acceptable (notamment sur les conditions salariales du projet) est trouvé avec la direction : l'accord est ainsi signé (ainsi qu'un accord de classification et un nouvel accord d'intéressement), par **quatre organisations syndicales seulement**,<sup>99</sup> le 24 juin 1998, soit onze jours après la promulgation officielle de la loi Aubry.

### 2.2.5. Distribio : une RTT (politique) comme outil de gestion et d'organisation

Cette entreprise régionale de près de 200 personnes<sup>100</sup> est aujourd'hui la **filiale semi-privée d'un groupe public qui a entrepris une mutation** aussi difficile et compliquée que celle de Sociolog. Comme celle-ci, elle effectue, plus ou moins brutalement, le **passage d'une pure logique de service public à une logique commerciale et de gestion**, évolution imposée à la fois par le mode de financement public de la production/gestion/distribution d'eau et par la pression exercée, au sein du conseil d'administration, par un groupe privé détenteur de 49% du capital de la société<sup>101</sup>.

Constituée en 1955, Distribio poursuit, par son activité première, une mission d'aménagement régional : le pompage, l'exploitation, le transport et la distribution d'eau brute puisée dans le Rhône (ou dans des canaux et retenues), dans le cadre d'une délégation de service public et d'une concession d'état (rétrocedée par la société mère, société de patrimoine, à travers un contrat d'affermage) : *"Ca veut dire que notre premier métier, c'est la vente d'eau : on utilise des ouvrages qui ont été construits, financés, par l'Etat et on les exploite : derrière, on a des clients agriculteurs, on a des clients particuliers, on a des clients industriels, et on a des*

<sup>97</sup> *" je dois dire que l'accord des 35 heures a quand même été le plus marquant du point de vue du rapprochement entre nous ; enfin, les 4 qui avons signé, on s'est tous liés et on était vraiment une équipe de 4, et on a travaillé ensemble : on a rencontré tout le personnel, on avait fait des réunions d'informations dans un premier temps ; parées, le retour de la négociation vers le personnel, on a fait ça tous les 4 ; bon, on était d'accords sur le principe, chacun avec sa personnalité : c'était plus une question de personnalité qu'une question de coloration de syndicat ; on a marché dans le même sens, et c'est vrai que les choses ont été plus simplifiées" (Danièle, FO)*

<sup>98</sup> Pierre, chef des services financiers et comptables est extrêmement critique par rapport aux conditions de la négociation : *"la remarque que j'ai faite, c'est que négociation, pour moi, est un bien grand mot : je me demande jusqu'à quel point il y a eu négociation...(..).le retour que j'ai eu du personnel, c'est que c'est quelque chose qui a été plus imposé qu'accepté. Et d'ailleurs, même les représentants du personnel se sont sentis court-circuités"*

<sup>99</sup> La CGT et le SNP-HLM n'ont pas signé l'accord proposé par la direction.

<sup>100</sup> 46% sont des ouvriers et employés ; 35% des techniciens et agents de maîtrise 19% des cadres.

<sup>101</sup> La présence de ce groupe est d'autant plus visible que, par exemple, le secrétaire général de Distribio, est un cadre salarié par cet actionnaire majeur ; celui-ci est représenté, à parité, au sein d'un comité direction constitué de quatre personnes : le président et le directeur de Distribio, le secrétaire général et un directeur général de région du groupe privé.

*collectivités"* (Michel, Secrétaire Général). Comme d'autres structures en situation monopolistique, Distribio a eu du mal à s'adapter aux nouvelles règles du jeu économique et, en 1992/1993, entre dans une crise financière grave où l'entreprise accuse 450 MF de dettes pour une activité groupe de 400 MF. Reprise en mains par des responsables politiques de la région qui la privatisent (partiellement tout au moins) et constituent une nouvelle équipe dirigeante, Distribio opère un **"dégraissage" douloureux du personnel qui marque encore la mémoire collective** : *"le traumatisme de 92/93 est encore présent dans la boîte ; ça a été quand même une révolution dans l'entreprise, ça a été les premiers licenciements, les premiers vrais : 80 suppressions de postes, 30 licenciements secs, c'était un plan social énorme"* (Jean-Daniel, délégué syndical CFDT, délégué du personnel en 1992).

Peu à peu, la nouvelle gestion de l'entreprise porte ses fruits puisque, pour 1998, Distribio dégage un résultat net de 11 MF. Comme chez Sociolog, le métier traditionnel ne s'exerce plus vis à vis d'usagers mais de clients ; une approche purement commerciale se fait jour qui **prend la double forme d'amélioration de l'ajustement à la demande (meilleure satisfaction des besoins des clients) et d'accroissement de l'offre de produits** (substitution de l'eau brute à usage d'arrosage domestique à l'eau filtrée, commercialisation de systèmes d'irrigation ; développement de services aux collectivités dans le cadre d'opérations de lotissement, extension des réseaux, vente de travaux, petite distribution d'énergie hydroélectrique). Aujourd'hui, la société réalise finalement **15 à 20% de son chiffre d'affaires sur des marchés purement concurrentiels**<sup>102</sup> et œuvre parallèlement au développement des ventes d'eau et à l'amélioration du service aux agriculteurs.

Une importante partie de l'activité de l'entreprise connaît une **forte saisonnalité** : *"..la vente d'eau industrielle et d'eau potable est assez stable sur l'année...ça monte un peu l'été et puis on redescend ; pour l'eau aux agriculteurs, on n'est pas loin de zéro de janvier à avril, et on monte brutalement en juin/juillet/août ; et on revient vers zéro en fin d'année...(..)....le matériel d'irrigation se vend avant la campagne, puisque les agriculteurs préparent les terres...(..)....le développement commercial est très fort, évidemment sur toutes les périodes de souscription, et puis ensuite ça reste calme"* (Michel). Pour faire face aux pics d'activité, Distribio est obligée d'accroître la mobilisation du personnel, ce qui pose à la fois des problèmes par rapport à la durée légale de la journée de travail (10 heures) et qui enchérit sur le coût du travail (paiement d'heures supplémentaires)<sup>103</sup>. En 1995, l'ancienne direction avait déjà négocié un accord de modulation. Il a entraîné, selon Albert, le nouveau directeur, des dysfonctionnements préjudiciables pour l'entreprise sans véritablement résoudre les problèmes posés. L'alternance de périodes à journées réduites pendant les "creux" et à journées plus longues pendant les "pics" et l'individualisation des horaires par service ont conduit à des

<sup>102</sup> Bien que Gilles, directeur commercial, voit l'ensemble de l'activité de son entreprise comme située dans un secteur concurrentiel, car il y a à tout moment, et pour tous les produits la *"concurrence de ressources alternatives"* : forages, eau de ville, process utilisant d'autres intrants ou économisant la consommation d'eau par exemple : *"on pourrait considérer qu'on est un passage obligé, mais on peut se passer de nous ; donc, notre plus gros concurrent, c'est nous-mêmes, c'est notre aptitude à nous adapter, en fait, aux besoins de notre clientèle"*.

<sup>103</sup> Albert, directeur, confirme *"quand je suis arrivé, il y a dix ans, les gars faisaient 150 heures chacun, malgré que la durée légale soit 130....avant l'accord, on était à 110/115 de moyenne....aujourd'hui, je crois qu'on est à 55 heures par agent"*

résultats discutables pour la nouvelle direction : *"alors, en plus, c'était par services : des périodes de l'année qui n'étaient pas les mêmes ; et ces gens là, en fonction de leur service, en regardant uniquement le microcosme du service, avaient des horaires différents ; alors vous étiez sûrs que les gens ne se voyaient jamais..(..)....on arrivait à des paradoxes où les gens de fontainerie, c'est à dire de réseau terrain, rentraient à dix heures, et puis les gens de l'électricité rentraient à huit heures"* (Albert).

A ces différences de gestion de la modulation par service, correspondaient également (à l'instar de ce que l'on a rencontré chez Sociolog) la constitution historique progressive de petites "baronnies" dans l'entreprise et, selon la direction, des *"problèmes d'encadrement"*<sup>104</sup>. Si bien que, dans un premier temps, plusieurs décisions managériales furent prises. Tout d'abord, les cadres de l'entreprise ont été soumis à un bilan de compétence et à une formation au management. Parallèlement, fut initiée une démarche de "projet de service" qui permettait à chaque service *"de faire un point, de se repositionner par rapport à l'entreprise et de dire : quelle est notre vocation, quel est notre métier, et comment faut-il qu'on s'organise pour répondre à la fois aux besoins du service et aux besoins qu'ont les autres services"* (Michel) ; on enchaînait sur une démarche qualité.

C'est dans ce contexte d'entreprise que **le président de Distribo, peut-être pour conforter son image politique et être "celui par qui la loi de Robien permet d'embaucher sur la région"**, décide de profiter des aides gouvernementales pour introduire la RTT des salariés<sup>105</sup>. Partant des observations précédemment mentionnées<sup>106</sup>, la direction entreprend alors de **mettre "toute l'organisation à plat : on fait une organisation en fonction de ce que doit faire l'entreprise et pas des gens qui y sont....(..).....Alors ça, ça nous a permis de nettoyer tout ce qui était utile à certaines époques de la vie de l'entreprise et qui ne l'est plus, pour diverses raisons ; et aussi de pouvoir prendre en compte des choses qui le sont devenues mais qui ne l'étaient pas par habitude de transposition ou autres. Donc, on a tout mis à plat et on a fixé des objectifs ; parce qu'il était de la responsabilité de la direction de dire : on change le moteur tout les 3 ans, 5 ans, 8 ans, 9 ans.."** (Albert). Le "modèle"<sup>107</sup> construit par la direction impliquait quatre étapes : tout d'abord, établir un listage exhaustif de toutes les tâches élémentaires à réaliser dans l'entreprise ; puis évaluer la consommation en temps annuel de chaque tâche ; ensuite, déterminer les compétences à mobiliser par famille de tâches ; enfin déduire logiquement des résultats de l'analyse la ré affectation des effectifs existants et les bases d'un choix rationnel des nouvelles embauches à effectuer. Afin d'éviter les dérives passées

<sup>104</sup> Une autre difficulté importante de l'entreprise tenait à ce que la direction appelle la "gestion des arrondis". Distribo est en effet constituée de nombreuses petites équipes intervenant souvent sur le terrain à partir d'agences dispersées géographiquement. Plus l'équipe est petite plus son dimensionnement par rapport aux besoins de l'activité est difficile : le sur-dimensionnement est un coût salarial ; le sous-dimensionnement pose des problèmes de service au client, de gestion des ressources complémentaires

<sup>105</sup> La demande sociale de RTT était latente mais timidement exprimée. Si bien que la décision de la direction a quelque peu surpris les salariés : *"Ca faisait plusieurs fois que l'on glissait le mot, l'idée ; et puis on a vu la direction reprendre la balle au bond et, à la limite, être à l'initiative du projet ; on s'est dit qu'il y avait quand même une opportunité"* (Jean-Daniel, ingénieur, Distribo).

<sup>106</sup> Un argument important pesait en faveur de la RTT dans l'entreprise : le besoin d'infléchir la pyramide des âges dans le sens d'un rajeunissement des effectifs

<sup>107</sup> Nous reprenons l'expression même du directeur de Distribo.



'éclatement des temps de présence dans l'entreprise) le directeur fixait un principe de base à l'organisation de la RTT : un **raisonnement sur la base de modules de travail de 8 heures** pour le personnel opérationnel de production des centres (et d'un horaire collectif 8h./16 h.30) et de 7,80 heures pour les autres salariés (avec un horaire collectif contenant des plages fixes et des plages variables) ; avec planification trimestrielle des modules de présence par les chefs de service (en tenant compte des demandes congé exprimées). L'application logique de ce "modèle" à l'entreprise déboucha sur la nécessité d'une RTT de 15%.

Depuis la crise de 1992 et les plans sociaux consécutifs, **deux sections syndicales seulement subsistent dans l'entreprise**, qui fonctionnent pratiquement en intersyndicale : celle de la CFDT, largement majoritaire dans tous les collèges, et celle d'un syndicat Autonome ; à elles deux, ces organisations ont intégré les anciens adhérents de la CGT, disparue dans ce tumulte social<sup>108</sup>. Lui demandant de nous situer les rapports de force dans l'entreprise au moment de la négociation de l'accord, Jean-Daniel, ingénieur agronome, délégué CFDT au niveau groupe, parle de ces dernières années comme d'une *"époque très douloureuse"*, évoquant l'arrivée d'un nouveau président à la tête du groupe, des *"licenciements perlés pour faute professionnelle"* et *"la peur, c'est clair, une pression et une peur qui ont fait qu'au niveau syndical on a fait le dos rond pendant quelques années, et on s'est fait tout dénoncer : les grilles, les accords, les statuts, il a fallu tout renégocier : on s'est fait tout imposer ; et dans une conjoncture où on aurait été incapables de mobiliser le personnel, parce que la peur s'était installée et que ceux qui étaient là étaient contents de sauver leur emploi ; mais on était vraiment dans un contexte de crise, de crise très lourde. Et c'est quelque chose qui se maintient aujourd'hui : la RTT, quand elle est arrivée et qu'on a commencé à dire, nous, au niveau syndical, que c'était possible et qu'au niveau salaire on allait peut-être avoir des choses acceptables, pas de réductions, etc... les gens ont cru au Père Noël"*.

Parmi les sociétés du groupe, Distribio est bien, selon notre interlocuteur, *"l'entreprise la plus ouvrière, et le poids de toute la catégorie ouvriers/employés de terrain est très important : c'est quand même eux qui ont la main sur les vannes, donc....(..)... la direction, disons, a vraiment fait gaffe à ce niveau là...(..)... et il y a eu des réunions dans tous les sites, avec des discussions assez ouvertes et assez larges...(..)... et, effectivement, on a retrouvé un dialogue d'organisation et des discussions sur comment pourrait-on organiser la boutique, qu'on n'avait pas eu depuis des années"*. Finalement, les conditions de négociation de l'accord paraissent avoir relativement convenu aux acteurs sociaux, Jean-Daniel convenant même *"qu'on a retrouvé un certain état de dialogue....de là, à ce qu'on ait retrouvé un poids, c'est pas évident"*. **Retrouver le "dialogue social", voilà un des objectifs politiques avoués des lois de Robien et Aubry qui, ici chez Distribio, semble avoir été atteint.**

---

<sup>108</sup> *"..non, la CGT a disparu ; et tous les anciens CGTistes sont à la CFDT. Quand on a eu les élections prud'homales, il n'y a pas longtemps, je me suis rendu compte en fait que sur la CFDT il y avait la moitié des membres qui avaient voté CGT ; et sur Autonome, ils avaient tous voté CFDT...elle a failli réapparaître, puisqu'en fait on a eu deux candidats nommés par l'Union départementale CGT aux élections professionnelles ; donc une nomination directe par la CGT, qui a fait frémir la direction qui est venue nous voir en nous disant : qu'est-ce que vous faites, vous déconnez ; mais ça n'est pas notre problème, nous"* (Jean-Daniel)

### 2.2.6. Pharmachim : une anticipation négociée de la RTT

Importante unité de production<sup>109</sup> d'un ensemble pharmaceutique à marché mondial, Pharmachim est un **établissement entièrement dédié à la fabrication de produits actifs de médicaments**, produits de base pour le groupe. Situé en zone rurale, à 150 kilomètres de la plus proche grande ville, il intervient au sein d'une division à la fois sociale et spatiale du travail<sup>110</sup>,<sup>111</sup>. Les substances produites sont généralement utilisées comme matières premières ou conditionnées dans une autre unité du groupe<sup>112</sup>. Elles entrent, pour la plupart, dans la composition de trois médicaments principaux, particulièrement performants dans le domaine du cardio-vasculaire et du système nerveux central. Plusieurs chaînes de fabrication (il s'agit, en fait, de réacteurs) produisent simultanément, soit en continu, soit en semi-continu : le site réalise ainsi quelques 30 à 40 synthèses, à partir d'une série de réactions chimiques ou d'une combinaison de réactions successives. Au cours de l'année, un même réacteur peut servir à la fabrication de plusieurs produits. On est dans un **système de production au "batch", ou production par lots** : *"On fait une opération dans un réacteur, ensuite on nettoie le réacteur, puis on passe à une autre opération, et ainsi de suite.."* (Francis, DRH ).

Traditionnellement, la production fonctionnait chez Pharmachim en 3x8 semi-continu, c'est à dire 24 heures sur 24, du lundi au vendredi. **Aujourd'hui se développe la production en continu**, avec des équipes en 5x8. Compte tenu du haut niveau des standards de qualité et de sécurité de ce type de production, l'établissement emploie des opérateurs à forte technicité, encadrés par une maîtrise intermédiaire en effectifs croissants (chefs de poste, soit formés sur le tas, soit niveau DUT), et assistés par des services techniques variés (développement, laboratoire, assurance qualité, sécurité, réglementation, maintenance). L'organisation et la division du travail au sein de l'unité sont tout à fait traditionnelles, l'échelle hiérarchique pouvant compter jusqu'à 6 échelons, à certains endroits de la production notamment. Le directeur du site coiffe deux

<sup>109</sup> Calculé en équivalents temps plein, l'effectif du site avant RTT était de 532 personnes, dont : 15,8% de cadres, 41,8% d'agents de maîtrise et techniciens, 42,4% d'employés et ouvriers. 7% de l'effectif est constitué de salariés en CDD ou en intérim.

<sup>110</sup> Le groupe Pharmachim s'est édifié sur la base d'une société créée il y a plus de 25 ans. Francis, DRH de l'établissement étudié, nous raconte : *" Le PDG de XXX, (grand groupe pétrolier) a donné à deux jeunes cadres quelques milliards de francs en leur disant : vous avez 5 ans pour les rendre et essayer de diversifier un peu nos activités. Les deux jeunes cadres ont décidé de faire un certain nombre d'études de marché : à l'époque, il devait y avoir les pompes funèbres, la distribution d'eau, la beauté, la pharmacie. Ils se sont orientés sur beauté et pharmacie et ils ont rendu l'argent au bout de trois ans, et depuis, on n'arrête pas de gagner et de prendre à peu près 10% par an....Il y a encore un de ces deux jeunes cadres à la tête de l'entreprise ; l'autre a pris sa retraite. Donc, il y a encore l'esprit de ceux qui ont créé la maison. Une autre caractéristique de Pharmachim, c'est que c'est une boîte qui a été constituée par rachats successifs de différentes sociétés. Ça donne un esprit, une façon de travailler très particuliers : croissance externe, restructuration, et, en même temps, un effort de recherche extrêmement important".* (Francis, DRH)

<sup>111</sup> En amont des unités de fabrication du type de celle que nous étudions, se trouvent deux unités de recherche, occupant respectivement 800 et 600 personnes, dont la finalité est la mise au point de nouvelles molécules, de nouveaux principes actifs. C'est à la suite d'un long processus de travail de recherche et développement que sera décidée la mise en fabrication de tel ou tel produit sur le site étudié.

<sup>112</sup> C'est le cas des usines de galénique, par exemple, dont l'objet est la transformation des produits de base en comprimés, crèmes, suppositoires, seringues injectables.

directeurs de départements <sup>113</sup>(le directeur de la production et le directeur du développement) et manage, en direct, un certain nombre de services tels que les RH, le contrôle de gestion ou la qualité. Le directeur de la production encadre des ingénieurs responsables de bâtiments (unités géographiques et physiques de production, au sein desquelles on peut trouver plusieurs lignes de produits en fonction du nombre de réacteurs) ; aux responsables de bâtiments (sites de production) sont généralement rattachés de jeunes cadres responsables de lignes, ou de produits, puis tout l'encadrement intermédiaire des chefs de poste. Le directeur du développement, en revanche, encadre des équipes de plus petite taille, un laboratoire, par exemple, étant souvent constitué d'un ingénieur encadrant 3 ou 4 techniciens ou ingénieurs.

**L'établissement n'a aucune prise directe sur le marché**<sup>114</sup> : les quantités produites et les types de fabrications se font **sur ordre de la centrale du groupe** qui décide du passage développement/production et de la mise en marché d'un médicament, en tenant compte de la durée prévisionnelle de vie du produit en fonction de plusieurs critères :

- les résultats des services de recherche et développement en matière de mise au point de nouvelles molécules, d'analyse complète des effets secondaires des médicaments, de la faisabilité du passage d'une production expérimentale en tube à essai à une production grandeur nature en gros réacteurs ;
- l'étude de marché : la production ne se rentabilise, le plus souvent, que sur un marché mondial, où la concurrence internationale est féroce : "*.. si quelqu'un arrivait à 10% de part de marché, ce serait remarquable*" (Francis, DRH) ;
- l'analyse des risques de passage à travers les mailles des filets réglementaires nationaux et des normes de mise en marché des médicaments ;
- le calcul de rentabilité, fonction également des prix différentiels qui pourront être pratiqués sur les différents marchés nationaux.

Par conséquent, **l'établissement étudié ne comporte aucun service commercial, aucune logistique de conditionnement, de distribution ou de tarification : son rôle se limite à assurer le passage du développement (micro-production en laboratoire) à la production**

---

<sup>113</sup> Le comité de direction de l'établissement est un organe élargi, puisqu'il compte 19 cadres responsables.

<sup>114</sup> "*La durée de vie d'un produit n'est pas énorme. Même si un produit arrive à tenir sur un marché pendant 30 ans, en fait, vous avez 6 ou 7 ans pour le développer : vous êtes protégés par le brevet pendant 6 ou 7 ans ; c'est le temps que vous avez pour rentabiliser tous vos frais de recherche et de lancement, qui sont gigantesques dans le cas de nouvelles molécules. Donc, c'est un marché où la production démarre très fort : on a quelques années pour produire à fond, et après, c'est selon que l'on est attaqué ou pas par les génériques. L'autre caractéristique, c'est que c'est un marché à risques : une molécule peut, du jour au lendemain, soit être déremboursée, soit être retirée du marché si l'on s'aperçoit d'effets secondaires indésirables. Elle peut être très rapidement remplacée par de nouvelles molécules qui agissent sur la même pathologie, donc par de nouvelles stratégies thérapeutiques ; c'est un marché très fluctuant. Le coût de production "chimique" n'est pas négligeable mais n'a pas une importance stratégique par rapport aux coûts de recherche et de lancement ; ce qui est important, c'est le tarif de remboursement et le volume que l'on va pouvoir faire. L'important, c'est d'avoir un produit qui, si possible, arrive le premier sur le marché dans sa classe thérapeutique et dans la façon dont il agit, d'avoir un bon marketing, et qu'il dure le plus longtemps possible. Mais le rôle de la recherche est extrêmement important*" (Francis, DRH).

**à grande échelle dans le respect de contraintes de coûts et de normes réglementaires.** Compte tenu de l'ampleur de la charge des investissements en R&D dans l'élaboration du prix de revient du produit, et étant donné la contrainte de réactivité que le groupe doit avoir par rapport aux marchés, les unités de production sont condamnées à rentabiliser au plus juste le capital productif. Elles le font de deux manières : d'une part en maximisant le taux d'utilisation des équipements (passage progressif de processus semi-continus à continus, création de lignes de fabrication entièrement automatisées) ; d'autre part en accroissant l'efficacité productive des services de contrôle, de qualité, de sécurité (on travaille sur des produits et des modes de fabrication à risques, dont certains sont classés Seveso) de façon à minimiser les coûts d'aléas et de non-qualité pour l'entreprise. Ces quelques caractéristiques du site<sup>115</sup> expliquent le haut niveau de qualification et de compétences recherché et atteint pour la plupart des salariés : niveaux d'embauches autour du Bac Professionnel pour les opérateurs, un budget de formation de l'ordre de 5 à 7% de la masse salariale, un recrutement de cadres au niveau minimum DEA ou ingénieur.

**Le besoin de flexibilité du travail n'est pas plus élevé chez Pharmachim que ce qu'il n'était chez Chimprod** : d'une part parce que l'unité produit 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 ; d'autre part en raison d'une forte pression de la demande sur une production à flux tendus. Par ailleurs, compte tenu de la relative jeunesse de l'effectif, aucune nécessité n'existe d'infléchissement de la pyramide des âges. En fait, les facteurs de déclenchement d'une négociation sur la RTT dans l'établissement étudié sont ailleurs. On peut en distinguer trois principaux, qui ont agi en interrelation. D'une part, **plusieurs sociétés et établissements du groupe**, plus exposés que celui-ci à une variabilité -saisonnière ou conjoncturelle- de la demande de produits, **avaient déjà introduit l'aménagement et la réduction du temps de travail en leur sein**, généralement en empruntant la voie de dispositifs de Robien. La loi Aubry promulguée, la direction générale du groupe prescrit à ses filiales de s'inscrire, par négociation décentralisées au plus près du terrain, dans un changement de la norme temporelle du travail ; elle imposait trois objectifs : *"l'équilibre économique, la création d'emplois, l'amélioration des conditions de travail"* (Francis).

D'autre part, si l'établissement n'avait pas a priori de gros problèmes de variabilité des niveaux de production, il était en revanche en demande de **moyens d'accroissement des volumes produits** : *"pour nous, ce qui était important, c'était des gains d'activité, c'est pas la productivité"*. En outre, accroître le volume produit, à capital (et coûts fixes) constant, était une manière d'améliorer la productivité globale.

Dernier facteur de déclenchement ou, en tout cas, élément permissif de la RTT : une

---

<sup>115</sup> L'usine de Pharmachim, a connu une histoire agitée. Construite en 1917 par des prisonniers de guerre allemands pour faire une poudrerie là où l'on pensait que les allemands ne viendraient pas la chercher, elle n'a jamais servi à cet usage ; reprise par des savonniers marseillais, elle a été utilisée pour la confection de savons, puis pour de la chimie de plus en plus fine. En 1986, le site employait 280 personnes ; aujourd'hui, son effectif est autour de 520 et un investissement de l'ordre de 500 MF est en cours pour construire un bâtiment supplémentaire en vue du développement d'un nouveau produit. Le doublement de l'effectif en 12 ans contribue à expliquer une pyramide d'âge *"très déséquilibrée vers le bas : c'est à dire que l'on a beaucoup de jeunes et beaucoup de gens avec une faible ancienneté qui sont passés très vite, pour certains, à l'échelon maîtrise"* (Francis, DRH).

**demande sociale latente, plus ou moins fortement exprimée** par les organisations syndicales représentatives sur le site<sup>116</sup>. En particulier, l'idée de réduire le temps de travail avait déjà émergé en 1997, dans un environnement syndical plutôt divisé. En effet, **un accident mortel survenu dans l'usine fin 1996 avait provoqué, par contrecoup, un conflit social avec arrêt de travail où avaient été fortement pointées par les représentants syndicaux les questions de sécurité dans l'établissement**. Consécutivement, la RTT comme moyen de développer l'emploi avait été posée, mais non résolue à l'époque.

Les véritables discussions sur le temps de travail ont commencé au début de l'année 1998, pour aboutir à l'accord du 30 octobre de la même année. Henri, ingénieur de laboratoire, délégué syndical CFDT, élu au comité d'entreprise dans le collège cadre, aurait préféré voir la négociation s'enclencher au niveau du groupe *"puis ensuite décliner ça au niveau des sociétés et des sites"* ; le refus de cette procédure par le patron de Pharmachim sembla d'autant plus paradoxale aux salariés qu'*"on parle d'esprit de groupe, de solidarité, etc., et là, finalement, on s'en va vers des accords qui sont assez différents d'une société à l'autre et même d'un établissement à l'autre d'un même société"*. Au niveau de l'établissement, les négociations furent d'autant plus longues et compliquées **qu'un clivage de position était apparu entre les personnels de jours (qui étaient à 38 heures), plutôt demandeurs d'un temps de travail réduit, et le personnel posté (déjà à 35,20 heures) inquiet des conséquences salariales de la RTT et peu préparé en tout cas à en payer le prix**. Finalement, *"il a fallu encore discuter, essayer de discuter avec la direction, discuter avec les gens, pour arriver finalement à la signature d'un accord par les trois centrales syndicales, ce qui est assez rare ; et puis, on n'aurait pas misé grand chose au départ là-dessus....(..)..donc, je crois que c'est un bon accord : il me semble que la direction, si elle l'a signé, en est quand même satisfaite, et pour nous, c'est un bon accord"* (Henri).

### 2.2.7. Urbus : une RTT pionnière pour un établissement public

Urbus est un établissement public à caractère industriel et commercial dont l'activité est le transport public de voyageurs dans une agglomération forte de 1 200 000 usagers potentiels. Elle exploite donc un réseau urbain et périurbain d'autobus, tramways et métro sous le régime de la régie<sup>117</sup> pour le compte d'une autorité organisatrice<sup>118</sup> qui est la municipalité locale. Comme Distribio, Urbus assure bien une **mission de service public**. Toutefois, ses contraintes de marché et son système de gestion sont différents. D'une part, parce que le

<sup>116</sup> Les derniers élections des représentants du personnel (CE/DP) du mois de mars font ressortir la CGT en tête devant FO pour le collège ouvriers/employés ; la CFDT devant la CGT et FO pour le collège des agents de maîtrise et techniciens ; enfin, la CFDT représente aussi les cadres au comité d'entreprise et aux délégués du personnel.

<sup>117</sup> Ce statut n'est pas le plus répandu en France, puisque 70% des réseaux sont exploités par des sociétés entièrement privées, 20% par des SEM (sociétés d'économie mixte), dans lesquelles capital public et privé sont mêlés. Seuls 10% des réseaux sont exploités directement par les collectivités (Source : GART, [www.gart.fr](http://www.gart.fr)).

<sup>118</sup> Les "autorités organisatrices" peuvent être des communes ou regroupements de communes auxquels appartient la responsabilité d'organiser les transports publics urbains dans le cadre de la Loti (Loi d'orientation pour les transports intérieurs de 1982), loi qui pose le principe du droit au transport pour tous ainsi que celui du libre choix de l'utilisateur entre les différents modes de transport et réaffirme la mission de service public des transports collectifs urbains. (Source : GART, [www.gart.fr](http://www.gart.fr)).

transport public urbain entre en concurrence ouverte et forte avec des produits de substitution : voiture particulière et deux roues<sup>119</sup> principalement. D'autre part parce que **les niveaux de recettes comme les niveaux des investissements ressortissent encore plus de décisions de politique publique que d'actes de gestion économique.**

En effet, **la part des recettes commerciales dans le financement de l'activité de transport en commun est relativement faible.** De plus, son niveau ne dépend pas seulement de la qualité du service et du taux de fréquentation des réseaux mais aussi des choix publics en matière de financement de l'activité et, partant, de tarification de ce service public spécifique<sup>120</sup>. Ainsi, les prix des services<sup>121</sup> ne dépendent pas seulement d'une imputation de charges d'exploitation et de coûts d'investissement à un prix de revient, mais également de la politique urbaine<sup>122</sup> et de la politique sociale<sup>123</sup>, locales et centrales. Aussi, la subvention d'équilibre accordée par la ville joue un rôle majeur dans l'économie de l'entreprise et dans sa gestion. Ce qui explique que le conseil d'administration d'Urbus soit largement sous la tutelle de la municipalité qui y siège notamment, aux côtés de représentants du personnel et des usagers, à travers les adjoints au transport et à la circulation municipaux.

L'entreprise emploie, avant l'accord de RTT, 2692 personnes dont la plus grande partie est répartie au sein de trois filières principales : mouvement (exploitation), technique, administratif. Le personnel d'exécution pèse très fortement sur la structure (2 008 agents) et plus particulièrement dans le secteur du mouvement (1552 salariés) qui inclut principalement le personnel roulant 'agents de conduite : chauffeurs, conducteurs de rames) mais aussi des vérificateurs et agents de station, encadrés par 272 agents de maîtrise et techniciens. Les filières techniques (478 salariés) et administratives (254 employés ou agents de maîtrise) constituent les compléments fonctionnels du cœur de la production du service. **Le taux de cadres dans la structure est étonnamment bas, puisque la régie des transports ne compte finalement que 55 cadres et ingénieurs, soit 2% de l'effectif.**

**Les rapports sociaux dans l'entreprise sont historiquement construits sur un mode conflictuel** et se traduisent par un nombre annuel d'arrêts collectifs de travail qui reste

---

<sup>119</sup> Selon l'INSEE, en 1984, 74% des déplacements se font en voiture particulière, 6% en deux roues, et 12% au moyen de transports en commun.

<sup>120</sup> Toujours selon les données du GART, les transports urbains, ont représenté en 1997 pour la seule province (hors Ile de France, donc, dont le statut est particulier) un volume financier de 24,4 milliards de francs (investissement + exploitation) financé pour 23% seulement par les recettes commerciales, 39% par le versement transport (ressource fiscale payée par les employeurs), 36% par les collectivités locales et 2% par l'état (dont le désengagement a été progressif en matière de financement des investissements).

<sup>121</sup> Les tarifs des transports collectifs sont fixés par arrêté préfectoral, en tenant compte des demandes de la Mairie et de l'entreprise.

<sup>122</sup> La mission de service public du transport urbain répond également à des objectifs en matière de réduction de la pollution, désenclavement de zones urbaines, fluidification de la circulation, par exemple.

<sup>123</sup> Les entreprises de transport urbain sont soumises à l'application de nombreux tarifs spéciaux, voire à assurer la gratuité totale du service à certaines catégories d'usagers. Personnes âgées, familles démunies, jeunes et chômeurs sont particulièrement visés par ces mesures différentielles. Ainsi, certaines conventions sociales d'aide aux chômeurs ou aux sports sont passées avec le Conseil Général.

particulièrement élevé dans ce secteur. Pour certains observateurs d'ailleurs, la récurrence des mouvements sociaux dans l'activité professionnelle du transport collectif ne tient pas seulement à une prétendue résistance au changement de la part des agents, dont le métier s'exerce de plus en plus sous la prégnance d'une optimisation des coûts de gestion ; mais il faut aussi voir une double explication à cette tendance à la conflictualité dans le fait que, d'une part **"la production du service rendu est en partie solitaire** (pour le machiniste d'autobus, l'agent de conduite des trains, du métro, du RER..) et, d'autre part, **les outils de gestion utilisés par les entreprises tendent progressivement à transformer cette solitude en isolement**<sup>124</sup>. De plus, la dangerosité croissante du métier des "roulants" en zones urbaines, périphériques en particulier, marquée par une exposition croissante à des usagers plus agressifs rajoute, en soulevant la **question de la sécurité, au malaise de la profession**. Ces divers éléments, d'ailleurs, exacerbent de fortes différenciations entre catégories de personnels dans l'entreprise.

Chez Urbus, comme dans d'autres entreprises similaires, **la représentation syndicale est marquée par l'émiettement** : entre les organisations syndicales d'une part ; entre les catégories d'agents d'autre part. Ainsi, la CGT, majoritaire dans la branche et aux dernières élections au niveau du personnel d'exécution, propose aussi une représentation spécifique des agents de maîtrise et techniciens par le biais de l'UGICT. De même, la CFE-CGC, qui compte un délégué du personnel au collège cadres, se dédouble à travers le MTADE/CGC, plus spécifiquement dédié à la défense des intérêts de l'encadrement intermédiaire. Au total, l'entreprise compte neuf représentations syndicales puisqu'il faut ajouter aux quatre déjà citées les sections FO, CFDT(organisée en syndicat général), CFTC, Syndicat Unifié des personnels et CSL.

L'histoire récente de l'entreprise a été marquée par un conflit sérieux entre la direction de l'établissement public et les salariés, en 1995/96, à propos de la tentative d'institution d'une "double statut" parmi le personnel. Durant ce conflit, et dans le dialogue social qui s'est instauré par la suite avec une nouvelle direction, **la question de la réduction du temps de travail avait été évoquée par les partenaires sociaux**, dans un souci de développement de l'emploi dans une région particulièrement touchée par le chômage et eu égard, également, aux difficultés croissantes d'assurer un service public de qualité dans un environnement dégradé<sup>125</sup>. De son côté, la direction s'apprête à contractualiser la relation de son établissement avec la municipalité dans le cadre d'un plan quinquennal prévoyant, entre autres choses, de fiabiliser le transport, à coûts constants, avec des objectifs de développement du réseau. Dans ce cadre, une révision de l'organisation est à l'ordre du jour : simplification des tâches, réorganisation du personnel sédentaire, administratif et technique, notamment, et redéploiement du personnel vers l'exploitation et l'opérationnel. Aussi, dès les premières discussions de la loi Aubry, la direction d'Urbus proposa aux organisations syndicales son projet d'accord pour les 35 heures<sup>126</sup>.

---

<sup>124</sup> Telle est l'analyse de Jean-François Révah ; cf. "Solitude et conflits dans le transport collectif", La Lettre du Groupe Bernard Brunhes, N°36, octobre 1997.

<sup>125</sup> Les discussions avaient débouché sur un premier accord de RTT concernant le personnel d'exécution en février 1997.

<sup>126</sup> **Un accord de branche n'a été négocié que beaucoup plus tard entre l'UTP (union des transports Publics) et les organisations syndicales**, puisque signé le 22 décembre 1998. Toutefois, en se mettant en infraction par rapport à l'arrêté de 1942 réglementant le temps de travail de la

Moyennant l'exigence de quelques aménagements concernant, notamment, l'organisation du travail, les charges de travail et leur suivi, les organisations syndicales<sup>127</sup>, à l'exception de la CGT-FO, ont signé l'accord le 9 juillet 1998.

### 2.2.8. Aeronef<sup>128</sup> : RTT à quatre jours et besoin de flexibilité

L'établissement étudié est aussi le siège de l'entreprise '4 établissements en France et en Allemagne) et de sa filiale française (deux établissements). C'est au niveau de cette filiale, qui emploie près de 6 000 salariés sur deux établissements, qu'a été négocié l'accord de réduction de travail du 31 mars 1998. **Cet accord n'est pas le premier dans l'entreprise puisque l'horaire de travail était fixé à 37 heures depuis 1984.** En outre la direction d'Aeronef avait conclu en janvier 1996 avec les organisations syndicales un accord sur la réduction des charges de personnel prévoyant, pour deux ans, le **passage à un horaire de 36 heures par semaine à base de chômage partiel**. Si bien qu'une bonne partie du personnel du site ne travaillait déjà qu'un vendredi sur deux depuis cette époque.

Il faut dire que **l'entreprise avait essuyé de lourdes pertes de résultat dans le début des années 90** et développait une stratégie d'ajustement des coûts salariaux et de flexibilisation de l'appareil de production. Les restrictions des budgets militaires et la guerre du Golfe avaient non seulement généré une baisse de l'activité économique en général, mais de l'activité aérienne en particulier. De plus, pour ce qui concerne plus particulièrement le marché des hélicoptères, l'armée américaine avait "bradé" sur place, dans les pays du golfe, une importante partie de son matériel, d'où une chute des commandes dans une zone où Aeronef vendait beaucoup<sup>129</sup>.

Outre la fabrication d'hélicoptères neufs<sup>130</sup>, civils<sup>131</sup> (56%) ou militaires (44%), dont la vente alimente près de 39% de son chiffre d'affaires, Aeronef développe une activité, dite de "customer support" (36% du CA), c'est à dire d'assistance à la clientèle 'après-vente, pièces de rechange, formation, maintenance), et poursuit des objectifs de recherche et développement (25% du CA). La valeur ajoutée par l'entreprise ne représente qu'une faible partie du chiffre d'affaires (38%) puisque près des 2/3 des composants d'un appareil (moteur et équipements électroniques) sont sous-traités ou achetés ; en outre, le client fournit souvent lui-même une partie des équipements (l'armement, par exemple, pour les hélicoptères militaires). La production industrielle proprement dite concerne donc principalement la fabrication de

---

profession, il n'a obtenu l'adhésion que des organisations syndicales minoritaires dans le secteur (CFDT, CFTC, CGC). A notre connaissance, et sans doute pour ces raisons, l'arrêté d'extension de cet accord n'a pas été publié à ce jour par les instances du travail. A noter que 28 entreprises de transport public avaient déjà conclu un accord dans le cadre du dispositif de Robien.

<sup>127</sup> Deux organisations, la MTADE/CGC et le Syndicat Unifié des personnels ont signé sous réserve.

<sup>128</sup> Il n'a pas été possible, dans les délais impartis à l'étude, à rencontrer les dirigeants de l'entreprise ; aussi, les informations contextuelles recueillies sont d'origines diverses : articles de presse, textes diffusés dans l'entreprise, site Web de la société, rencontre d'informateurs divers.

<sup>129</sup> Entre 1994 et 1997, l'entreprise a pratiquement réduit son effectif de 10%.

<sup>130</sup> Soit sur gamme propre, soit sur programme étatique (contrat état) ; certaines productions se développent également dans le cadre d'une gamme commune avec le partenaire allemand (filialisé) d'Aeronef.

<sup>131</sup> Le client dit "civil" peut être, par exemple, la gendarmerie, un opérateur aérien où un spécialiste du offshore pétrolier.



matériaux composites (pales d'hélicoptère), l'usinage de certaines pièces, une part de tôlerie et l'assemblage des différentes parties de l'appareil. Aussi, la masse salariale pèse très fortement sur la compétitivité de l'entreprise puisqu'elle représente 84% de sa valeur ajoutée. Autre conséquence : **le personnel ouvrier ne représente que 25% environ de l'effectif, se plaçant pratiquement à parité quantitative avec le personnel d'encadrement.** Prés de 3000 techniciens et agents de maîtrise se répartissant dans tous les secteurs de l'entreprise, avec une présence sensiblement plus importante dans les services support et les services communs (type laboratoire, centre d'essai en vol, etc..).

**Le nouvel accord de RTT intervient dans un contexte de reprise sensible de l'activité** (+ 6% pour 1997, et + 10% entre 1997 et 1998) malgré les hésitations du marché induites par la crise asiatique<sup>132</sup>. Parlant des 35 heures, le président du directoire du groupe indique la stratégie de changement sous-tendue par la démarche de RTT : *"Une réflexion sur le sujet a mis en évidence une triple exigence de rigueur dans la gestion du temps de travail, de polyvalence et de flexibilité"*<sup>133</sup>. On peut relier le **besoin de flexibilité** de l'entreprise à plusieurs facteurs. Le premier facteur est la règle du "zéro stock" posée par l'entreprise qui, compte tenu de **la nature instable et peu prévisible de la demande, implique une forte réactivité** de l'appareil de production aux besoins du marché. Comme nous l'indique Nicolas, ingénieur chez Aeronef *"les marchés se négocient parfois sur des périodes très longues ; certaines négociations de vente s'effectuent sur 5 ou 6 ans"* et on n'est plus dans une logique de production et de constitution de stocks, mais **d'anticipation de la demande et de réaction à ses fluctuations**. Un second facteur pesant sur le besoin de flexibilité du travail est lié à la nécessité de réguler la production sur **différentes gammes de fabrication** ; il fait alors intervenir un égal besoin de polyvalence. Dernier facteur : Aeronef a traditionnellement développé un curieux surcroît d'activité en période de fin d'année (d'octobre à décembre) *"correspondant à la finalisation du chiffre d'affaires de la société"*<sup>134</sup>.

C'est finalement en dehors de tout cadre contractuel avec l'état, donc sans aide financière publique, que la direction d'Aeronef a négocié<sup>135</sup> son projet de RTT avec les organisations syndicales présentes dans l'entreprise : CGT (majoritaire chez les ouvriers), FO (majoritaire chez les techniciens et agents de maîtrise), CGC (majoritaire parmi le personnel d'encadrement), CFDT et CFTC. Longue et difficile, selon nos informateurs, la négociation a débouché sur un accord signé par quatre des cinq organisations syndicales, **la CGT refusant catégoriquement l'amputation salariale** envisagée par le projet d'accord.

---

<sup>132</sup> Le groupe aéronautique actionnaire majoritaire d'Aeronef vient d'être privatisé, l'état et les salariés de l'entreprise conservant 50% du capital, 17% des actions étant distribuées au public, le groupe de "high tech" repreneur s'assurant 33% des parts de la société.

<sup>133</sup> Cf. La Provence, 27 janvier 1999.

<sup>134</sup> Extrait de l'accord du 26 mars 1998. Dans son commentaire sur cette suractivité de fin d'année, Paul, ingénieur chez Aeronef, nous parle de "coutume et de tradition".

<sup>135</sup> La négociation s'est conclue près de 4 mois avant l'accord de la métallurgie, branche dont relève Aeronef

### 2.2.9. Petrochim : vers un accord sur les 35 heures à coûts constants ?

Un site pétrochimique, dit Petrochim, a été intégré à l'étude en guise de "témoin expérimental" d'un passage aux 35 heures obligatoire, non anticipé et non aidé. Il pourrait être représentatif de bon nombre d'entreprises qui n'ont pas devancé l'échéance d'application de la nouvelle durée du travail. En effet, à ce jour, les dirigeants sont seulement entrés en phase de maturation d'un projet de passage aux 35 heures au 1er janvier 2000. Car, contrairement aux neuf situations observées jusqu'ici, aucun argument a priori ne pourrait être véritablement trouvé pour plaider en faveur d'une réduction du temps de travail.

C'est que, tout d'abord, si la situation du groupe mondial paraît plutôt saine, elle s'assoit sur des résultats "comptables" plutôt médiocres des filiales françaises. Ensuite, comme l'expliquait le Président de Petrochim France à un journaliste *"nous sommes confrontés à la crise asiatique et aux problèmes de la Russie. Les deux ont généré une crise générale et une rupture de croissance. Il faut savoir que l'Asie est revenue à une consommation pétrolière égale à celle de 1988, tandis que la Russie, avec d'autres pays émergents producteurs, vendent à tout prix pour ramasser des devises"*<sup>136</sup>. Dans un tel contexte, et sachant le niveau de concurrence par les coûts auxquels se livrent les grands trusts dans les secteurs du pétrole et de la chimie des pétroles, les dirigeants ne sont pas prêts à relâcher aussi peu que ce soit la pression sur les coûts de production.

Cette contrainte posée par la direction mondiale du groupe est clairement exprimée par nos informateurs, dirigeants du site<sup>137</sup> : *"Nous venons de réaliser des plans sociaux -sans licenciement sec- qui ont conduit à une diminution de près de la moitié des effectifs sur le site. Cela a demandé beaucoup d'efforts, notamment en gains de productivité. Nous sommes sous contrainte de diminution des coûts -moins de 1% par an- car si notre site n'est pas aussi rentable que les autres, nous sommes sous la menace d'une fermeture, en tout cas, à terme, suite à un arrêt des investissements".* **La concurrence entre les établissements de production du groupe est ainsi posée au niveau mondial** : les actionnaires peuvent demain décider de mettre fin aux investissements sur le site et de développer en Asie du sud-est -ou autres- une nouvelle usine. **Plusieurs petites raffineries ont déjà été fermées en France** -dans ce groupe comme dans d'autres- et semble se développer une stratégie de recentrage sur les "points forts" de certaines unités et de vente à des concurrents des unités "points faibles". C'est déjà le cas sur le site étudié où, en même temps certaines unités (de chimie, généralement) ont déjà changé de mains et d'autres<sup>138</sup> -c'est le cas actuellement- se construisent sous l'égide d'une alliance avec d'autres groupes italiens ou allemands.

<sup>136</sup> La Provence, Archives, Economie 1988 : site [www.laprovence-presse.fr](http://www.laprovence-presse.fr).

<sup>137</sup> Il s'agit du DRH, du directeur de l'entité Chimie et de l'ancien directeur technique, actuellement attaché de direction générale.

<sup>138</sup> Par exemple Petrochim est en train de se séparer de sa branche chlorure de polyvinyle 'et PVC) tout en construisant, sur le site, en alliance avec un leader allemand, une usine triplant sa production de polyéthylène.

Ce contexte de restructuration permanente du secteur et de pression quasiment "substantielle" -aux yeux de nos interlocuteurs- sur les coûts de production rend les marges de manœuvre pour une RTT d'autant plus minces qu'aujourd'hui l'effectif est déjà réduit au minimum, les coûts liés à de nouvelles embauches ne seraient pas envisageables et plus aucun jeu significatif n'est désormais possible sur des rendements des équipements déjà optimisés ou sur les prix d'achat des matières premières, produits et consommations. De plus, en dehors du fait qu'"il n'est pas question de parler des 35 heures aux actionnaires américains, ça les dépasserait complètement", les dirigeants du site se font parfois rappeler l'exemple des unités de production britanniques où les salariés travaillent 42 heures par semaine, ont moins de congés et perçoivent des salaires plus bas : d'où des coûts de main d'œuvre qui seraient inférieurs de 50%.

Il n'est pas possible de présumer aujourd'hui quelle forme exacte prendra alors l'accord de RTT applicable au 1er janvier 2000 sur le site<sup>139</sup> de Petrochim. Mais il est certain que les dirigeants s'orienteront vers **l'introduction d'un changement à coûts constants**, même si il leur faut un peu habiller les choses et donner du "grain à moudre" aux partenaires sociaux<sup>140</sup>. Une des préoccupations des dirigeants réside dans le fait que les opérateurs postés sur des cycles de production en 3x8 continu (800 salariés environ), qui travaillent déjà sur une base hebdomadaire de 33 h.55, ne pourront accepter de ne pas bénéficier du tout des effets de la réduction du temps de travail, ne serait-ce que sous la forme d'une légère revalorisation du salaires horaire. Pour le reste du personnel non cadre, d'intéressantes réflexions sont engagées par nos interlocuteurs sur des solutions de RTT allant de l'utilisation maximale des 10 heures légalement possibles de travail quotidien sur des cycles de 3 journées et demi<sup>141</sup> jusqu'à l'"idéal" avancé d'une modulation pluriannuelle du temps de travail qui permettrait d'intégrer les arrêts quinquennaux de révision et /ou remplacement des équipements. Les dirigeants de Petrochim font par ailleurs l'hypothèse que les salariés et leurs représentants sont conscients, comme eux-mêmes, des contraintes économiques qui pèsent sur l'unité. Sans doute faudra-t-il que les organisations syndicales paraissent, aux yeux de la base, avoir obtenu quelque chose dans l'opération : alors, peut-être, une centaine d'embauches pourraient-elles être annoncées, *"comme ça se passe dans l'automobile"*, même si elles ne correspondent finalement qu'à des recrutements qui seraient intervenus de toute manière, compte tenu du turn-over habituel et du développement normal de l'activité.

---

<sup>139</sup> Le site est un énorme complexe développé depuis 1929 sur près de 1 000 hectares. Il est actuellement organisé, en dehors des unités cédées ou partagées, autour de trois entités de gestion autonome (raffinerie, chimie, oléfines/polyoléfines).et des supports et services communs (sécurité incendie, médical, RH, formation, juridique, services techniques, achats, sûreté, optimisation économique, gestion des utilités). Chacune des entités a son propre directeur, qui coiffe plusieurs chefs d'unités de production, et ses propres services de maintenance, technologie/laboratoire et hygiène/sécurité/environnement.

<sup>140</sup> La CGT est l'organisation syndicale majoritaire sur le site.

<sup>141</sup> Solution susceptible de dégager quelques gains de productivité compensatoires pour l'entreprise à condition que l'on suppose que les temps improductifs quotidiens (temps de mise au travail, temps de pause) restent invariables et fixes quelle que soit la longueur de la journée de travail.

### 2.2.10. Eléments de synthèse et reformulation <sup>142</sup>

Quelques lignes de force peuvent être dégagées de ce premier survol des éléments déclenchants de la RTT et des contextes dans lesquels s'est élaborée une nouvelle régulation des horaires individuels et collectifs de travail pour nos entreprises pionnières.

1. On peut constater déjà que **les initiatives de la RTT sont, dans chaque cas, d'origine managériale**. Elles apparaissent parfois -dans les discours des dirigeants- sous-tendues par des motivations qui relèvent de l'ordre de la philosophie sociale, de la morale politique ou du pur opportunisme. Mais il n'y a là en fait qu'une apparence puisque émergent toujours, derrière, des préoccupations de gestion de la force de travail et de normalisation d'un travail plus flexible ou, en tout cas, plus adapté à des stratégies productives ou commerciales parfois élaborées loin du terrain de la RTT.

2. Un deuxième constat concerne la manière dont les entreprises interprètent la **philosophie du "gagnant, gagnant, gagnant"** postulée par le dispositif public de réduction du temps de travail. En effet, il n'est pas une préparation de projet d'accord par les dirigeants qui ne soit **assise sur toute une série de scénarii économiques de "bouclage", quasi comptable, de l'opération de RTT**. Le raisonnement, d'ailleurs, clairement explicité par les acteurs, est toujours le même. Il consiste dans un premier temps à projeter, au terme contractuel d'application des contraintes (garantie de niveau d'effectifs) et avantages (aides financières), la masse salariale de l'entreprise et à la comparer, toutes choses égales par ailleurs, à ce que son niveau serait devenu en l'absence de RTT. La deuxième phase du raisonnement consiste à trouver les éléments économiques que l'on peut mettre en face de l'écart ainsi obtenu pour l'annuler et, éventuellement, en inverser le signe arithmétique.

**Certains éléments compensatoires du coût induit de la RTT se retrouvent alors souvent dans les projets d'accord** : compensations salariales statiques ou dynamiques de toute nature, récupération des heures supplémentaires, embauches à salaires réduits et niveaux d'embauche, prise en compte des jours fériés, traitement des jours de RTT en cas de maladie, réglementation des astreintes, redéfinition des temps de pause ; mais aussi : gains d'activité, degré d'utilisation des équipements ou des locaux, gains de productivité en organisation ou en gestion, etc... **D'autres ne s'y retrouvent pas, car ils sont implicites et parfois moins conformes à la philosophie de la loi**, mais ils pèsent lourd aussi dans l'équilibre (ou le gain) pour l'entreprise : par exemple, les **économies réalisées lors du remplacement des départs en retraite à venir par de jeunes embauchés à salaires moins élevés** ou, au contraire, le **non remplacement des retraités au delà de la période d'engagement conventionnel avec l'état, la diminution de l'absentéisme** (absentéisme court, la "maladie du lundi", par exemple). Une dernière série d'éléments de bouclage économique apparaît enfin à travers les situations observées dont l'exemple le plus caricatural est celui -fréquemment rencontré dans l'étude- des entreprises qui, ayant pris -volontairement ou non - du retard dans l'ajustement de leurs effectifs

---

<sup>142</sup> Compte tenu de son caractère spécifique (accord de cadres) la dixième entreprise de notre échantillon, la société Expersoc, sera traitée à part au cours de la section suivante.

au niveau de leur activité embauchent à bon compte dans le cadre d'un accord aidé de RTT<sup>143</sup>.

Toutefois, si le calcul économique effectué par les directions d'entreprise est juste en termes financiers, il n'est pas certain d'une part qu'elles ne ressortent pas encore plus "gagnantes" que prévu au départ ; il n'est pas assuré non plus qu'elles ne se retrouvent pas en deçà de leurs prévisions. Car, bien souvent, le calcul ne prend en compte que des éléments quantitatifs et mesurables ; **or la "qualité" de la nouvelle régulation du temps de travail donne aussi une importance déterminante aux coûts induits** par le changement. Ainsi, on peut faire l'hypothèse **qu'une organisation "réussie" du temps de travail aux yeux du salarié débouchera sur une plus grande disponibilité (physique ou mentale) et une meilleure efficacité dans son travail lors de sa présence dans l'entreprise** ; en particulier, si celui-ci se sent personnellement impliqué dans le compromis établi sur la norme temporelle, et si la nouvelle organisation du temps lui permet mieux d'articuler sa vie à d'autres temps sociaux (familiaux, domestiques, culturels, de reconstitution, de loisirs) : le "gain" qualitatif pour le salarié se traduira alors en profit pour l'entreprise. Inversement, il est permis de supposer qu'une perte subie dans sa qualité de vie du fait d'une organisation du temps qui n'est pas adaptée à son besoin (besoin physique, besoin familial, besoin social, besoin psychologique) ne contribuera pas à développer chez le salarié une implication (et une disponibilité physique et mentale) permettant à la nouvelle organisation du travail de "vivre" dans l'entreprise et de rendre l'efficacité économique attendue par ses dirigeants.

Ce point est important car il semble que **les directions des ressources humaines devraient**, plus qu'elles ne le font d'après nos observations -et, après tout, tel devrait être leur rôle- **infléchir leurs raisonnements comptables et financiers par la prise en compte d'éléments plus ergonomiques -mais aussi sociologiques et psychologiques- qui font la véritable efficience des hommes au travail et de l'organisation au sein de laquelle ils s'insèrent**. En tout cas, en limitant l'action pour le changement à "faire passer" un accord "économiquement bouclé" auprès des salariés, il semble bien que l'entreprise choisisse, en général, **d'introduire en son sein ce qui devrait être un progrès social et un gain économique sociétal majeurs "par la petite porte"**.

D'autant que, comme nous l'avons vu, les rapports de force ne sont pas forcément équilibrés dans l'entreprise aujourd'hui. Il est assez significatif de la situation globale actuelle que dans les entreprises étudiées, les projets d'accord établis par les directions aient été acceptés par les salariés sans que leurs principaux fondements ne soient véritablement remis en cause. Certes, dans quelques cas, divers points d'aménagement particuliers ont bien dû être corrigés ou complétés. Il est vrai aussi que, presque partout, la concertation directe a eu lieu avec les personnels, que celle-ci soit médiatisée par des représentants de salariés ou conduite directement par des chefs de service en délégation. Il est exact enfin, hormis dans le cas d'Aeronef, que les compensations salariales demandées par les entreprises pouvaient paraître peu substantielles.

Mais le faible degré de réactivité des salariés à la décision d'introduction du

---

<sup>143</sup> Ces observations de terrain confirment en partie la nécessité de réviser à la baisse les pronostics de création d'emploi issus des projections macro-économiques de la RTT.

changement de la norme temporelle peut s'expliquer aussi par d'autres facteurs. D'une part, **la demande sociale pour une réduction du temps de travail n'était exprimée que du bout des lèvres et essentiellement par un petit nombre d'organisations syndicales**. Non pas parce que la réduction du temps de travail n'intéresse pas les salariés, mais du fait que le niveau actuel du chômage, la faiblesse des gains salariaux et une mémoire collective marquée, dans la plupart des firmes, par de récents événements et plans sociaux contribuent à les figer dans une posture plutôt attentiste vis à vis de tout ce qui touche à autre chose que leur emploi et leur rémunération. Les arguments du maintien (partiel ou nominal) du salaire et de la création d'emploi ont été de nature, conjointement à la perspective de travailler moins, à emporter leur assentiment, sinon leur adhésion, au changement.

D'autre part, **l'action collective renaît souvent de ses cendres, dans ces entreprises, grâce au dispositif public et à l'obligation faite à l'employeur de négocier avec des organisations syndicales ou des salariés mandatés**. Ces derniers, nous l'avons vu chez Visclou ou chez Consultec, ont plus joué un rôle ambigu de "signataires" que de négociateurs puisque l'accord des directions a été préalablement "plébiscité" par le personnel<sup>144</sup>. Quant aux organisations syndicales, elles affichent plusieurs signes de faiblesse dans le contexte des 35 heures dans nos entreprises.

D'abord, la plupart ont eu surtout, au cours de la dernière décennie, à faire face à des licenciements et à des plans sociaux ; et beaucoup ont perdu une partie de leur audience en ne parvenant justement pas à les éviter. L'occasion de re-sensibiliser à l'action collective et aux solidarités ne doit pas être ratée. Mais le contexte d'une négociation impliquant (enfin) la création d'emploi est alors à la fois euphorisant et extrêmement frustrant pour les syndicalistes : car d'un côté, on souhaiterait pouvoir participer à la construction d'une norme temporelle aussi favorable que possible à l'amélioration des conditions de vie et de travail des salariés et, d'un autre côté, comme nous le dit Charles, chez Urbus *"on ne peut pas faire autrement que signer pour l'emploi"* et donc parfois rabaisser son niveau d'exigence dans la négociation

Ensuite, le paysage syndical n'est pas toujours des plus clairs et, souvent, les organisations syndicales sont divisées<sup>145</sup> ; plus particulièrement -que ce soit pour des raisons philosophiques, idéologiques ou politiques- par rapport à la réduction du temps de travail. Cette division, marquée aussi du signe de la concurrence, apparaît nettement à travers l'analyse des contextes d'entreprises (tableau 9). Ainsi, par exemple, les deux organisations syndicales sans doute les plus engagées pour la réduction du temps de travail avec création d'emploi n'ont pas toujours fait marche commune dans la négociation. Là où elle était présente, la CFDT a signé tous les accords (7 accords sur 9) ; en revanche, la CGT a rejeté les accords chaque fois qu'ils imposaient une restriction salariale notable (Aeronef, Sociolog) ou des licenciements

---

<sup>144</sup> On peut tout de même s'interroger sur la signification et la portée de la "responsabilité" et de l'engagement pris par un individu (et par l'organisation qui le mandate) pour ce seul et unique acte contractuel à nature collective, sachant, de plus, que son statut de salarié protégé tombe 6 mois après la fin de la négociation, qu'il y ait accord ou non.

<sup>145</sup> Ainsi, chez Pharmachim, au cours du conflit social de 1997, la grève déclenchée par la CGT, aurait été très timidement suivie par la CFDT et refusée par FO ; selon Francis, le DRH, *"il y a donc une tension entre les organisations syndicales...il y a une surenchère et des rancœurs importantes"*.

(Chimiprod). En dehors de ces trois cas, seuls les délégués de la CGT-FO, pour ce qui concerne les organisations représentatives au plan national<sup>146</sup> ont rejoint les rangs des réfractaires à la RTT chez Urbus ; il est vrai que la centrale a maintes fois affiché sa méfiance vis à vis de ce type de politique pour l'emploi. C'est dans un contexte ainsi dessiné<sup>147</sup> que l'on peut se demander **comment les cadres -groupe social ou catégorie de classification- ont trouvé leur place dans l'élaboration de la nouvelle règle collective et comment ils ont pu peser dans sa détermination.**

**Tableau 9 - La signature des accords**

Entreprise	Type d'accord	Date de signature	Date de mise en application	Organisations syndicales signataires	Organisations non signataires
<b>PHARMACHIM</b>	Aubry offensif 10%	30/10/98	01/01/99	CFDT/CGT/ FO	-
<b>VISCLOU</b>	Aubry offensif 10%	11/09/98	01/10/98	Mandaté CFDT	-
<b>SOCIOLOG</b>	Aubry offensif 10%	24/06/98	01/10/98	CFDT/CFTC/ CGC/FO	CGT/ SNP-HLM
<b>CHIMIPROD</b>	Robien défensif 10%	18/12/97	01/01/98 (*)	CFDT/CGC/ FO	CGT
<b>EXPERTS</b>	Robien offensif 10%	13/02/97	01/04/97	CGT/CFDT	-
<b>CONSULTEC</b>	Robien offensif 10%	18/11/97	01/03/98	"Faux" mandat CFTC	-
<b>AERONEF</b>	Entreprise	26/03/98	01/01/98 01/01/99	CFDT/CFTC/ CGC/FO	CGT
<b>URBUS</b>	Aubry offensif 10%	09/07/98	01/10/98	CGT/UGICT/CSL/M TADE/CGC/ SUP/CFDT	FO
<b>DISTRIBO</b>	Robien offensif 15%	30/06/97	01/01/98	CFDT/ S.Autonome/ + Secrétaire du CE	-

(\*) Echéance de l'accord : 31/12/2000

### **2.3. Le rôle des cadres dans la construction de la norme formelle**

Le rôle joué par les cadres et la manière dont ils s'insèrent dans la construction de l'accord formel de RTT varient selon les entreprises de manière parfois considérable. A ces différences de position dans la négociation peut correspondre une variété d'approches du temps

<sup>146</sup> Le syndicat spécifique SNP-HLM a également refusé sa signature à l'accord proposé par Sociolog.

<sup>147</sup> Contexte où, finalement, les divisions entre syndicats mais aussi, souvent, au sein d'une même organisation syndicale ne sont qu'un reflet des clivages traversant le salariat dans son ensemble.

de travail, d'identités sociales, de systèmes de représentation mais aussi de positionnements dans l'appareil productif et dans la division sociale du travail ou encore de degré d'implication dans l'action collective.

Il ne fait plus aucun doute pour personne que le positionnement et le traitement du cadre dans l'entreprise et dans la société en général<sup>148</sup> ont considérablement évolué depuis deux décennies sous l'effet conjugué de facteurs économiques (évolution du chômage, pression sur les coûts salariaux) et d'éléments d'évolution des normes de gestion des entreprises (individualisation des performances et des rétributions, méconnaissance des services rendus, abandon de l'organisation qualifiante des carrières, aménagement d'organisations plus transversales, etc.). En revanche, on sait un peu moins sortir de ces constats globaux et observer les **différenciations accrues qui pourraient travailler le groupe**. Les évolutions de ce salariat qualifié sont généralement analysées et présentées à un niveau macro social qui lui ménage une apparente homogénéité.

Les premières observations que nous rassemblerons ici sont encore modestes ; elles ne constituent qu'une première tentative de questionner certains facteurs qui sont de nature à traduire des différenciations significatives dans un groupe qui pourrait s'acheminer peu à peu, non pas vers un "éclatement" - sorte d'explosion chaotique traduisant l'idée que les choses

partiraient un peu "dans tous les sens", mais vers, plutôt, une **multipolarisation, sorte de reconstruction sociale qui pourrait se faire soit dans le groupe, soit avec d'autres catégories du salariat soit, même, en dehors du salariat**.

Non homogènes du point de vue du degré et du type d'implication des cadres dans le changement de temporalité du travail, les neuf contextes d'entreprise déjà présentés permettent cependant de dégager une généralité : **leur faible poids dans la détermination collective de leur propre norme de travail** (2.3.1). Cette proposition générale mérite toutefois d'être très sérieusement tempérée après **l'examen du cas d'Expersoc, entreprise unique mais importante dans l'échantillon où un accord de réduction de travail a été véritablement négocié par des cadres, pour eux mêmes** (2.3.2).

### 2.3.1. Des cadres en porte-à-faux dans l'entreprise

Nous : *"L'accord de RTT, comment l'avez vous vécu ? Avez-vous participé aux discussions ?"*. Le cadre : *"Non, il y avait des représentants du personnel, il y avait des personnes qui nous représentaient pour négocier ; et bien, apparemment ça a été bien fait"* (Jean-Pierre, Distribio).

---

<sup>148</sup> Henri, Pharmachim, décrit assez bien l'évolution ressentie par les cadres : *"c'est vrai que jusqu'à il y a peu, les cadres étaient relativement épargnés par le chômage ; quelque part, même si ça n'était pas lié, ça pouvait être une contrepartie de ce qu'on leur demandait en plus. Mais maintenant, cela n'est plus vrai : on associe souvent les cadres à la marche de l'entreprise, il y a des réunions de l'encadrement, mais bon, quand il y a des grandes décisions à prendre, ils l'apprennent comme tout le monde : par une note ou par le patron. Il y a des épisodes, par exemple ici, il y a un chef de service qui a été licencié ; bon, et bien, ils sont choqués de cette façon de faire. Donc, il y a différentes choses qui bousculent un peu cette image qu'ils avaient de leur statut"*.



Ce dialogue est presque caricatural de la situation observée . D'une façon générale, **le personnel d'encadrement<sup>149</sup> semble plutôt éprouver des difficultés à se désigner comme véritablement porteur du changement d'organisation du temps de travail dans l'entreprise** : ce changement est le plus souvent accepté et, en quelque sorte, subi<sup>150</sup>.

Ce qui ne contredit pas pour autant le fait qu'il ait pu être souhaité<sup>151</sup> et que les acteurs en tirent parfois satisfaction. Ce qui n'empêche pas non plus les acteurs d'y avoir néanmoins joué un rôle. Mais ce qui pourrait contribuer à expliquer que les accords de RTT ne soient pas souvent faits **par eux, ni pour eux**.

En fait, si l'on observe de près, on se rend assez vite compte que l'engagement des cadres dans le mouvement de RTT n'est pas véritablement homogène au sein des entreprises. En schématisant à l'extrême, on peut établir une distinction entre **deux types d'implication** : **celle de type "professionnel" des cadres hiérarchiques** (cadres manageant des équipes importantes en taille ou en valeur ajoutée pour l'entreprise) **et l'engagement hésitant, mais peut-être plus "personnel", dans l'action collective de cadres moins chargés de responsabilités d'encadrement**.

#### 2.3.1.1. L'implication "professionnelle" des cadres hiérarchiques

Pour les **cadres hiérarchiques**, détenant une responsabilité d'encadrement à un certain niveau dans l'entreprise, l'implication dans le mouvement de RTT a rarement été de type personnel ; c'est toujours d'abord un **engagement d'entreprise, une implication par la fonction** qu'ils occupent au nom de l'intérêt du service dont ils ont la responsabilité et de leur entreprise. Leur insertion dans le mouvement est donc **de type professionnel** : ils développent, en managers, la stratégie du chef d'entreprise dans l'intérêt collectif, c'est à dire en faisant intervenir à la fois des considérations de gestion financière et de direction des ressources humaines. Ils discuteront donc volontiers des règles et des modalités d'application envisageables pour l'aménagement du temps de travail de leurs subordonnés, mais avec deux objectifs en tête : l'atteinte -malgré tout- des résultats sur lesquels ils se sont engagés, et le "bon fonctionnement" de leur équipe -donc, implicitement, la satisfaction de leurs collaborateurs-,

<sup>149</sup> L'étude a touché du doigt la difficulté concrète classique à définir la catégorie "cadre" sur les terrains d'observation. On le sait, plusieurs critères peuvent être utilisés qui conduisent à des clivages différents : classification dans la convention collective, cotisation à une caisse de retraite cadre, appartenance au collège électoral cadre aux élections professionnelles, pratiques de gestion du personnel par les entreprises. Le choix que nous faisons ici est de laisser les acteurs se désigner eux-mêmes : sont donc considérés comme cadres ou personnel d'encadrement dans cette étude les salariés qui se désignent comme tels ou que les directions d'entreprise désignent ou gèrent comme tels. On approche donc la notion usitée de "cadres et assimilés".

<sup>150</sup> Stéphane, consultant expert chez Consultec l'exprime ainsi : *"A partir du moment où des décisions sont prises, l'intérêt général fait que notre rôle est quand même de les mettre en oeuvre et de les appliquer au mieux des intérêts généraux"*. Stéphane était, dès son origine, *"..à titre personnel, très opposé aux 35 heures, je trouve que c'est une erreur économique profonde"*.

<sup>151</sup> Parmi les nombreux sondages, relativement concordants, on peut citer un des plus récents : celui d'IPSOS, réalisé en mars auprès de 400 cadres pour le Management, qui conclut ainsi sur les attitudes de l'encadrement vis à vis du passage aux 35 heures : *"58% des cadres sont prêts à en profiter"*. *L'essentiel du management*, N°51, mais 1999.

sans lequel la poursuite des résultats pourrait se trouver compromise.

C'est le cas, par exemple, chez Pharmachim, où le comité de direction (prés de 20 cadres, chefs de services) a été réuni à plusieurs reprises, par la direction et par le DRH, en tant que force de proposition pour l'aménagement du changement. De même, chez Distribio, où les responsables hiérarchiques ont eu à construire, au sein de leur propre entité, un "projet de service" dont découlera la forme de réduction du temps de travail.

Finalement, cette implication en cascade des cadres responsables d'équipes dans la réflexion collective sur la RTT s'est faite, dans la plupart des entreprises soumises ici à examen, de la même façon : au nom des intérêts stratégiques de la firme et en gardant en ligne de mire sa compétitivité et sa profitabilité.

La position de ces cadres là dans la structure de l'entreprise, dans ses jeux de pouvoir, et le rôle qu'ils jouent comme instrument de contrôle social **les condamnent à ne pas mettre leurs aspirations personnelles en avant** lors de la construction collective de la nouvelle règle, même si ils aspirent, eux aussi, à une meilleure régulation de leurs propres temps sociaux. Ainsi, on peut dire que **les cadres hiérarchiques ont bien joué un rôle considérable dans l'élaboration de la norme temporelle des autres, mais très peu dans la leur**. Il faut dire que les directions des entreprises étudiées, qui ont toutes pris l'initiative de tramer un projet, avaient fixé une partie de la règle du jeu d'entrée en décidant d'inclure ou non les cadres dans la RTT et en esquisant les modalités envisageables. Il faut aussi reconnaître que, dans ces conditions - tous les cadres l'ont exprimé de cette manière- ce qui leur serait alloué en matière d'allègement du temps de travail "serait toujours bon à prendre".

Cette modération dans l'expression collective de leurs besoins individuels à laquelle sont ainsi conduits ces salariés de confiance, par la proximité pesante du pouvoir -ou de ses représentants- dans l'entreprise, **interroge fortement la notion d'"autonomie" que revendique, dans tous ses discours, cette catégorie de travailleurs**. L'exemple de Stéphane, est parlant, de ce point de vue.

Ce cadre, diplômé Sup de Co, a fait une première partie de sa carrière dans le marketing et la vente où il a acquis des positions successives d'encadrement, comme directeur marketing dans l'industrie pharmaceutique, puis comme directeur de centres de profit. A 43 ans, il décide de trouver un métier qui lui procure un *"certain degré d'autonomie"* et entre dans le métier de consultant. La justification de ce choix est ainsi formulée : *"après avoir passé 20 ans dans une entreprise et, contrairement à ce que, peut-être, je m'imaginais, plus on monte dans la hiérarchie, moins quelquefois on a véritablement d'autonomie ; parce qu'il y a d'autres pressions, il y a d'autres intérêts, il y a la politique globale de l'entreprise...il y a des gens qui sont très politiques ; moi, je ne suis pas outre mesure un grand expert, je dirais, dans les eaux troubles ; et je m'étais rendu compte que plus je montais en responsabilité, plus finalement, j'étais contraint de m'insérer dans un certain nombre de choses qui au bout d'un certain temps deviennent relativement pesantes.....(..)..on est beaucoup plus exposés, on est plus en première*

Etre en première ligne, dépendre entièrement de la stratégie établie (parfois quelque part aux Etats-Unis ou en Angleterre) par l'employeur ou par les actionnaires du groupe, rendre des comptes directement 'c'est à dire sans médiation aucune sinon celle d'un résultat d'équipe ou individuel) au patron, mais pouvoir consacrer à son travail *"le temps que l'on désire"*, voilà toute l'autonomie du cadre supérieur. Si l'on ajoute que la sanction de l'erreur, de la contestation ou de l'objectif non atteint est immédiate, irrémédiable et vécue dans la plus profonde solitude<sup>153</sup>, **il est à se demander, tout au contraire, si la situation de soumission à la domination et l'état de dépendance -fussent-ils même consentis en échange de contreparties monétaires et symboliques consistantes- n'est pas encore plus accentuée ou plus accomplie que pour d'autres franges du salariat.** En tout état de cause, elle conduit généralement, et c'est le point important pour ce qui nous concerne ici, à un certain isolement du corps social constitué des salariés de l'entreprise et, partant, à une ambiguïté de position de classe.

Cette ambiguïté, cet isolement et, finalement, cet inconfort par rapport aux grandes questions collectives qui les concernent aussi, sont assez bien résumées par Charles, délégué syndical de l'UGICT chez Urbus : *"Dans la culture de l'entreprise, on a une difficulté assez compliquée, c'est qu'on a des agents de maîtrise qui sont anti-cadres : ils refusent, il y a l'opposition hiérarchique, c'est lamentable. Pour le conducteur, pour le contrôleur, même pour l'agent de maîtrise, ils sont du côté du patron. Moi, vis à vis des cadres, par ma fonction mais aussi par tempérament, j'ai des discussions. A un moment, quand je leur parle de la RTT, je leur dis : à un moment, on a créé des conditions pour que vous puissiez vous exprimer : on sait*

---

<sup>152</sup> Il est clair que l'autonomie dont parle Stéphane, et dont parlent souvent les cadres en général, ne vise pas forcément la notion (quasi taylorienne) généralement utilisée dans certaines classifications. Par exemple, Sociolog, dans son nouvel accord de classification, renvoie à la notion d'autonomie (associée à celle de compétence) pour classer les grades des salariés, les cadres étant bien entendu réputés disposer en quantité plus abondante que les autres de cet élément "favorable". Sans doute Stéphane était-il tout aussi "autonome" dans l'organisation de son ancien travail de manager qu'il ne l'est aujourd'hui dans sa fonction de consultant. **L'autonomie dont il parle englobe et dépasse l'autonomie dans le travail ; elle relève de l'ordre moral, psychique et intellectuel, plus que du domaine physique et organisationnel : avant, il devait rendre des comptes, adhérer aux objectifs, respecter des procédures, et prendre des risques.** Aujourd'hui, dans une structure moins "directive", où il a le sentiment de ne rendre de comptes qu'à lui-même puisque ses résultats sont directement objectivés par un chiffre d'affaires, il se sent "autonome" ; à tel point, d'ailleurs, qu'il a du mal à accepter que l'on mette des bornes à son temps de travail. **L'autonomie dans le travail ne doit donc pas être confondue avec ce que les cadres veulent généralement exprimer lorsqu'ils utilisent la notion : l'autonomie par rapport aux enjeux de pouvoir et de domination. Peut-être, est-ce leur manière à eux de croire échapper à la condition salariale en donnant leur propre sens au travail et en restant maîtres de leur implication temporelle.**

<sup>153</sup> Albert, ingénieur des Mines, directeur de Distribio : *"Ne nous voilons pas la face : un contrat de travail, ça ne marche pas pareil sur des cadres sup' que sur tout le reste, il peut s'arrêter demain ; on est plus dans des situations où ça peut s'arrêter comme ça, du jour au lendemain, que sur des situations où, effectivement, le prud'homme, le machin, le préavis, le poste, le délégué syndical qui accompagne....donc, on est plus dans des logiques où on est plus susceptibles de bouger vite, de bouger loin de bouger, je dirais, sur des laps de temps très courts. Vous avez des cadres sup', dans toutes les sociétés de France et de Navarre où le cadre sup', il est là le vendredi ; et il se peut que le vendredi d'après, il n'y soit plus : des décisions d'actionnaires, ou autres"*

*très bien les difficultés que vous avez pour vous exprimer, vous, de la place où vous êtes. Car, c'est comme à un moment, au moment des restructurations, le gars il a dit : je ne fais pas....il a eu vite fait de sauter".*

Dans les PME où les cadres sont souvent très peu nombreux, en tout cas dans des secteurs d'activité traditionnels, une bonne fraction d'entre eux relèvent de cette catégorie. Leur faible poids numérique joint à la grande proximité de la direction et des mandataires sociaux peut expliquer que leur implication dans la construction de leur propre norme de temps de travail ait souvent été nulle ou peu importante<sup>154</sup>.

### 2.3.1.2. Les difficultés de la construction collective chez les cadres

Tous les cadres des entreprises n'occupent pas des positions hiérarchiques et, nous l'avons vu, certaines consultations -directes ou indirectes- de tout ou partie des personnels sur les projets d'accord ont pu être opérées dans certaines entreprises.

Ces consultations et la façon dont la construction de l'accord s'est déroulée dans leur entreprise provoquent parfois des réactions négatives de la part de certains cadres rencontrés. Ainsi, Pierre, responsable chez Sociolog des services économiques et financiers (20 personnes environ), en désaccord avec certaines règles de RTT fixées au départ par la direction, se demande si l'on peut véritablement parler de négociation d'accord. Et d'ajouter, parlant de la RTT : *"C'est, finalement, aussi important pour la vie de l'entreprise qu'une modification de la constitution au niveau de la vie d'un Etat ; et je pense qu'il aurait fallu faire un peu ce que j'ai appelé, si ce n'est des états généraux, enfin, un peu l'équivalent : au moins élargir le groupe de négociation à tous les représentants des salariés, c'est à dire : les délégués syndicaux, puisqu'ils existent, mais aussi délégués du personnel, membres du CE, et même étendu à d'autres salariés...et ratifié par un référendum"*. Ce sentiment de ne pas avoir vraiment été consultés est le même pour Valérie et Stéphane, consultants chez Consultec, qui parlent d'une même voix : *"objectivement, on ne peut pas dire que ça a été négocié ; ça n'a pas été négocié, on nous a dit : tiens, là, vous prenez ou vous ne prenez pas ; il y a eu un référendum, il y avait 80% de oui ; la demande du projet a été déposée : ceux qui étaient contre, ils ont dû accepter, entériner ; il n'y a pas eu de négociation"*.

On peut d'ailleurs sérieusement **s'interroger sur les chances qui sont laissées à un projet d'accord d'être sérieusement discuté et éventuellement amendé lorsque sa ratification repose sur le seul référendum**. Même si chacun s'exprime, selon la voie apparente de la démocratie, il le fait sur la globalité d'un texte sans pouvoir discuter certains éléments qu'il juge par ailleurs inacceptables dont le projet peut être porteur. En ce qui concerne la RTT en particulier, le vote de chacun pouvait, en fait, se résumer à prendre parti sur la question

---

<sup>154</sup> D'autant que, comme cela a été exprimé par plusieurs interlocuteurs, le manager *"passe après son équipe"*. Henri, ingénieur, délégué CFDT au CE, raconte ainsi comment les choses se sont déroulées chez Pharmachim : *"Alors, il y a eu des discussions dans tous les services ; mais ces discussions, en fait, portaient sur un aménagement plus global du service ; et donc, le responsable ou les deux ou trois cadres principaux de chaque service se sont là encore considérés comme à part et ne se sont pas inclus dans cette évolution de l'organisation"*.

"acceptez vous de réduire votre temps de travail ?" sans pouvoir remettre en question les modalités de mise en œuvre qui accompagneraient cette réduction. Cette **pratique du tout ou rien** semble pourtant se développer à l'occasion des accords Aubry ; à telle enseigne, d'ailleurs, que la CFDT l'aurait préconisée au délégué du personnel de Viscloù avant de lui délivrer un mandatement l'habilitant, conformément à la loi, à signer l'accord de RTT proposé par la direction.

Au delà de ces **consultations purement formelles** et, sans doute, discutables qui, dans deux entreprises, ont permis aux cadres de s'exprimer pour ou contre la RTT, certaines démarches des syndicats ou des représentants du personnel visaient à mobiliser l'ensemble des personnels. Toutefois, comme nous l'avons montré précédemment, l'action collective a perdu beaucoup de son audience auprès des salariés, cadres ou non cadres, au cours des plans sociaux et des restructurations qui ont marqué les deux dernières décennies. La division syndicale sur la RTT ne pouvait qu'ajouter un élément supplémentaire défavorable<sup>155</sup> à la réalisation d'un quelconque équilibre des forces dans les négociations concernant les cadres.

C'est pourtant par la voie syndicale, ou parfois par des représentants du personnel, que certains cadres ont pu défendre leur approche personnelle du temps de travail au sein d'une démarche collective. Les quelques délégués syndicaux cadres que nous avons pu rencontrer et qui semblent avoir joué un rôle actif dans les négociations, de même que les rares cadres syndiqués de notre échantillon possèdent un **point commun** qui mérite d'être souligné. Il s'agit en effet toujours de **cadres techniques ou fonctionnels n'occupant pas de fonctions managériales majeures et produisant de façon plus ou moins autonome ou au sein de petites équipes : service laboratoire (dans les industries à process), services technique, service marketing, service des marchés, service facturation ou ingénieur projet.**

Cette remarque confirme les observations précédentes et se place dans une réalité plus large décrite et analysée depuis longtemps par d'autres auteurs : *"C'est le rôle social tenu, la position occupée dans la division du travail qui détermine l'attitude"*<sup>156</sup>. Moins ancrés que la catégorie précédente dans des jeux de pouvoir et dans l'organisation du commandement, sans doute moins inscrits aussi dans des trajectoires de carrière ascensionnelle, plus en relation de production et de coopération avec d'autres catégories dans l'entreprise (techniciens, agents de maîtrise, voire opérateurs de production), leur adhésion aux objectifs économiques et financiers de l'entreprise ne prend pas forcément le pas sur leurs intérêts propres et sur des préoccupations d'action collective : ce sont *"les derniers à voir une convergence entre leurs intérêts et ceux de leur entreprise, les derniers à croire que la compétence est le critère de promotion. Ce sont eux qui sont les plus favorables au syndicalisme"*<sup>157</sup>.

---

<sup>155</sup> Un élément fort supplémentaire qui a joué dans la construction de la RTT des cadres est l'attentisme -plus particulièrement dans les accords Aubry- dont pouvaient faire preuve les directions d'entreprises informées qu'un deuxième volet de la loi clarifierait ultérieurement le champ des solutions possibles pour l'aménagement du temps de travail de cette catégorie de salariés.

<sup>156</sup> BENGUIGUI G., GRISET A., MONTJARDET D. (1977).

<sup>157</sup> Ibid. p.207

Toutefois, les cadres syndicalement actifs ne sont pas très nombreux dans les entreprises concernées par l'étude, en particulier dans les PME où les cadres sont à la fois peu nombreux, et proches à la fois de la direction et de l'ensemble des salariés avec lesquels ils ont un rapport journalier d'autorité, sinon de commandement, tout au moins de compétence. En outre, une position syndicale n'est jamais aisée à faire accepter par un cadre à sa direction, même dans une grande entreprise industrielle. Henri, ingénieur en laboratoire, élu CFDT au CE de Pharmachim, nous parle ainsi de son militantisme syndical : *"Personnellement, c'est pas quelque chose qui me pèse ; par contre, c'est quelque chose qui a l'air de peser beaucoup plus à mon environnement, et en particulier à mon environnement hiérarchique jusqu'au plus haut niveau, c'est à dire jusqu'à la direction. Oui, dans l'esprit, un cadre est plutôt assimilé à l'entreprise, et un statut de cadre syndicaliste est quelque chose qui pose problème, quoi"*. Dans son entreprise, Henri a tenté de consulter l'encadrement à l'occasion de réunions préparatoires à l'accord afin de construire une position syndicale claire. Cependant, deux facteurs n'ont pas particulièrement joué en faveur d'une forte mobilisation des cadres.

Le premier facteur tient aux attitudes des cadres eux-mêmes, parmi lesquels *"il y a encore des gens qui ne vivent que pour le travail"* (Henri). Nous avons retrouvé cette **attitude de désintérêt, voire d'hostilité a priori**, pour une réduction du temps de travail des cadres chez Consultec où des consultants, entièrement rémunérés jusqu'à une date récente au strict pro rata de leurs productions et de leurs ventes (chiffre d'affaires produit et réalisé), très attachés à leur "autonomie", se mettent quasiment en posture de profession libérale et s'installent dans le refus : *"Moi, j'étais aussi contre, justement, par rapport au métier que je fais : parce qu'il me plaît, je n'ai pas forcément envie de compter mon temps...(.)....et je ne demande, moi, à personne de venir avec un bâton derrière moi me dire : " mon vieux, tu as vu l'heure ? Tu n'es pas encore parti ?" ...(..).Alors personnellement, autant je suis prêt à participer à un certain nombre de règles du jeu globales, autant ça, je dois dire que ça m'a un peu chatouillé"* (Stéphane).<sup>158</sup> Mais, par delà des attitudes de ce type, franchement hostiles à la RTT, les négociations se sont déroulées dans un contexte où le nombre de **cadres dubitatifs** n'était pas négligeable : *" Donc, la RTT pour les cadres, au départ, ça a paru un peu un leurre, en se disant : de toutes façons, pour nous, ça ne changera rien ; de toutes façons, déjà, aujourd'hui, on a un horaire et on le dépasse largement ; et si demain notre horaire est réduit, on le dépassera tout autant ; éventuellement, si il y a des contreparties salariales, ça, on va les payer, mais on n'en aura pas les avantages"* (Henri, Pharmachim).

Un second facteur de faiblesse du poids des cadres eux-mêmes dans la détermination de la règle qu'ils devront appliquer, outre bien sûr **un très faible penchant pour l'action collective** tient à ce que les organisations syndicales étaient divisées et souvent incapables de dégager une trame de position claire commune et de fonctionner ensemble : *"La CGT était pour, mais avait des demandes, des exigences telles que c'était une utopie : c'était sans contrepartie et voire même avec augmentation de salaires. FO essayait de dégager une position, mais avait un petit peu de mal ; en fait elle n'était pas prête"* (Henri). On retrouve fréquemment ce thème de la division syndicale dans les discours de cadres militants rencontrés

<sup>158</sup> Rappelons que Consultec n'a aucune représentation syndicale et qu'une représentation du personnel n'y a été mise en place que récemment.

dans les différentes entreprises de l'échantillon ; il est un peu utilisé comme une excuse sincère de "n'avoir pas pu faire mieux dans la négociation". Ce facteur de division s'exprime encore à travers l'exemple d'Urbus, entreprise essentiellement de main d'œuvre, où une poignée de 53 cadres, isolés au milieu de 2800 salariés, voient leur éventuelle adhésion disputée par au moins 7 organisations syndicales. Ils ne se rabattent alors pas forcément, lorsqu'ils doivent s'exprimer à travers des élections de représentants du personnel, sur les syndicats majoritaires dans l'entreprise, ceux qui, a priori risqueraient de peser le plus lourd sur la forme du compromis, mais sur un syndicat réputé spécifique à l'encadrement (CGC, un élu cadre aux DP) ou un syndicat généraliste intégrateur de l'encadrement (CFDT, un élu cadre au CE).

**Il s'en suit parfois des alliances fortes**, comme celle entre les représentants de la CGC et de FO chez Chimiprod ou encore chez Sociolog. Dans cette dernière entreprise, où les délégués signataires FO et CGC sont des cadres, il s'agissait bien de "faire passer" les 35 heures, quitte à ce que ce soit le projet de RTT de la direction qui passe. Danièle, responsable des marchés et de l'administration des ventes, déléguée de FO, syndicat majoritaire dans l'entreprise, signataire de l'accord, nous avoue que *"les cadres ont joué le jeu, qui était quand même un jeu d'intérêt collectif"* pour embaucher du personnel ; pour autant Danièle avait bien conscience que l'accord ne serait pas satisfaisant pour tous le monde, elle y compris : *"on avait bien conscience, moi la première en tant que cadre, que les efforts de renfort de personnel, c'est vraiment pas nous qui allions en être vraiment bénéficiaires....(..)....mais bon, quand on est cadre, bon, on a quand même une vision normalement plus générale de l'entreprise, un peu plus collective, donc, même si on va rencontrer des difficultés, ce qui est le cas quand même un peu maintenant.....bon, on verra très bien avec la hiérarchie comment on peut arranger ça"*. Le discours de Danièle traduit finalement assez fidèlement le type de positions de compromis que les organisations syndicales ont souvent adopté sur le terrain, à propos de **l'enjeu RTT pour les cadres : il était, somme toute, un peu subalterne par rapport à ce qu'il représentait pour la masse des salariés non cadres**<sup>159</sup>. D'ailleurs, comme le reconnaît Patrick, responsable du marketing, délégué CGC signataire de l'accord, qui, avec Danièle, avait animé quelques 16 réunions et rencontré plus de 250 personnes de l'entreprise, l'accord signé n'apportait pas forcément satisfaction aux cadres sur des points essentiels, puisque les positions dominantes des cadres excluaient une réduction journalière du temps de travail : *"Il avait été demandé, chez les cadres notamment, soit la semaine de 4 jours, soit les 2 jours mensuels cumulables annuellement ; et le refus systématique de noyer de quelconques gains de temps dans l'horaire journalier, évidemment parce que c'est un attrape-nigaud pour les cadres ; et une demande de 20 à 25% des cadres pour le compte épargne temps"*. **Or, ces délégués ont signé un accord impliquant une réduction quotidienne de la journée de travail et un jour de repos par mois, non fractionnable, non cumulable, à prendre dans le mois**. L'accord envisagera, en revanche, la négociation ultérieure d'un accord collectif séparé portant sur le compte épargne temps.

---

<sup>159</sup> Il fait peu de doute que dans les entreprises à faible taux d'encadrement, à faible poids de ce salariat, les directions aient abouti à des positions assez similaires : l'important est avant tout que le modèle fonctionne sans coûts et sans casse chez la masse des producteurs et qu'il soit adopté surtout là où les rapports de force sont les plus problématiques.

Les quelques exemples cités ont été choisis parmi beaucoup d'autres pour illustrer ce qui nous paraît être une situation générale des contextes étudiés. Dans les huit entreprises prises en considération, on peut dire que **les cadres n'ont pas pesé très lourd sur leur destinée en matière de régulation de leur propre temps de travail**. Les uns, empêtrés dans des rapports ambigus avec l'entreprise et avec les autres salariés, plus rodés au dialogue quotidien avec la direction, ont sans doute parfois réussi à "glisser dans l'oreille" de cette dernière leurs propres souhaits en la matière. D'autres, plus détachés des jeux de pouvoir hiérarchique, moins inscrits dans des projets individuels de carrière et plus conscients aussi de leur appartenance au salariat, ont pu essayer de revendiquer, par la voie syndicale notamment, le type d'amélioration qu'ils entendaient donner à leur vie à travers le dispositif de RTT envisagé<sup>160</sup>. Une autre façon de porter l'amélioration des conditions de vie et de travail existe pourtant. C'est celle que certains techniciens et cadres ont emprunté non sans tumulte dans certaines configurations d'acteurs, chez Thomson notamment, et qui leur permet d'expliciter à haute et claire voix ce qui, sans doute, est plus souvent tu dans des contextes tels que ceux que nous venons de décrire. **Le cas de la société Expersoc s'inscrit dans cette voie.**

### 2.3.2. Le cas d'Expersoc : une RTT de cadres pour des cadres

On peut dire que chez Expersoc, maintes conditions étaient réunies pour que, loi Robien ou pas, la question du temps de travail des cadres devienne un enjeu social important et que le problème de sa régulation soit posé par les acteurs de l'entreprise, les salariés en particulier.

#### 2.3.2.1. Une société d'experts en croissance rapide.

Tout d'abord ce cabinet qui, au début des années 80, comptait une dizaine de personnes, a connu un **développement fulgurant** et ininterrompu jusqu'à ce jour, qu'on le mesure à travers des indicateurs de croissance de l'activité, de la profitabilité ou de l'emploi. L'habileté et la compétence de son manager jointes à la qualité de ses experts ont fait que l'entreprise a su se positionner très rapidement sur un segment du marché du consulting qui se trouvait considérablement élargi et dynamisé par les évolutions de la législation : d'abord, par les lois Auroux de 1982, qui concrétisaient un droit d'assistance des salariés pour les comptes annuels et la situation de l'entreprise en cas de licenciement économique ; puis par les lois de 1986 sur la prévention des difficultés de l'entreprise, qui introduisaient le droit d'alerte et l'examen des comptes prévisionnels ; enfin par les évolutions de la législation sur l'introduction des nouvelles technologies. En quelques années, Expersoc devenait donc, avec près de 200 salariés aujourd'hui, leader incontesté sur le marché français de l'expertise économique et sociale auprès des comités d'entreprise, et dans les 20 premiers cabinets de conseil français,

---

<sup>160</sup> Guy, 40 ans, architecte chez Sociolog, attribue cette vertu à la loi Aubry : *"Pour moi, le principal bénéfice des 35 heures, je pensais que ça serait l'emploi ; vraisemblablement, ça ne sera pas l'emploi, par contre, ça re dynamise le dialogue social et ça introduit un coin dans cette logique",* logique *"du matérialisme et du constructivisme"* ; pour lui, la loi Aubry conduit à une *"reconnaissance de l'individu au sein de la machine de production"* et *"c'est un basculement, c'est le premier signe du basculement d'une société orientée tout travail dans une société qui bascule vers l'individu"*.



toutes catégories confondues<sup>161</sup>.

Une deuxième série de caractéristiques fortes de l'entreprise tient à la nature même de son activité, à ses exigences temporelles et aux composantes du métier de consultant. On peut en effet schématiser l'activité d'Expersoc de la façon suivante : **produire et vendre, sans démarche commerciale proprement dite<sup>162</sup>, à des comités d'entreprise une prestation de nature intellectuelle (rapport d'expertise et de conseil) qui sera rémunérée, non pas par le CE, mais par la direction de l'entreprise.** Les prescripteurs, ceux qui choisissent de confier la prestation au cabinet, sont donc des élus au comité d'entreprises (souvent des élus syndicaux), mais la négociation des honoraires est faite avec les dirigeants. Ce qui place le produit rendu sous une double contrainte : que sa qualité soit reconnue par le prescripteur -à fins de fidélisation de la clientèle- mais que sa valeur marchande soit validée par le client -afin que la mission soit profitable-. Le prescripteur et le client ayant, par essence, des intérêts souvent divergents par rapport au produit rendu, il est aisé de deviner combien **la qualité de l'expertise fournie conditionnera, non seulement la rentabilité d'une opération mais également la viabilité à terme du cabinet.**

Des **contraintes temporelles fortes** pèsent en outre sur l'activité. En effet, certaines missions, dites récurrentes (l'examen des comptes annuels, par exemple), **fortement saisonnières parce qu'elles sont liées aux délais de publication des comptes des sociétés, se reproduisent chaque année entre avril et juillet**, période de charge importante donc, mais avec des contraintes temporelles de remise et de présentation des rapports suffisamment souples, relativement, pour permettre un certain lissage de l'activité. D'autres missions, en revanche, dites non récurrentes (droit d'alerte et, surtout, licenciement économique) , **se caractérisent par leur imprévisibilité, leur court délai de réalisation (fixé par la loi à 22 jours) et l'imposition de la date** de présentation du rapport. Ces missions ne sont donc pas programmables et peuvent aussi bien combler des creux d'activité que venir ajouter à une surcharge planifiée. Enfin, d'autres missions récurrentes, mais à temporalité décalée, pourraient permettre un meilleur lissage de l'activité du cabinet en l'absence des activités non récurrentes : il s'agit par exemple des missions sur les comités de groupe ou sur les comptes prévisionnels "révisés" (plutôt à l'automne), ou des missions d'analyse des comptes d'entreprise qui ont des exercices décalés (clôtures au 30 juin). Fort développement de la charge de travail dans une entreprise en croissance et variabilité saisonnière très accentuée et peu maîtrisable impliquaient un **besoin de flexibilité très aigu** de la force de travail. Dans de nombreux cabinets placés en pareille situation, cette flexibilité est assurée par la sous-traitance ou le CDD<sup>163</sup>. Tenant à assurer un certain **standard de qualité**, à construire une **méthodologie** propre, à **capitaliser de l'expérience**, Expersoc a fait un autre choix, laissant assurer cette flexibilité par une sur

---

<sup>161</sup> En termes de taille, l'écart est assez important entre les firmes leaders, qui produisent à l'échelle européenne, et les cabinets qui n'exercent leur activité que sur le territoire national. Les enjeux sociaux des entreprises se déplaçant rapidement bien au delà des frontières, l'objectif prioritaire que Christophe, son PDG, fixe aujourd'hui au cabinet est d'opérer son développement au niveau européen ; vraisemblablement par alliance ou en partenariat.

<sup>162</sup> Dans la profession des experts comptables, dont relève formellement Expersoc, tout démarchage commercial est prohibé.

<sup>163</sup> Nous avons pu constater qu'il en était ainsi chez Consultec.

**mobilisation saisonnière de ses experts ; ces derniers, en tout cas ceux qui appartenaient à la strate des anciens du cabinet, jouaient le jeu sans trop de problème au nom d'une forte implication dans un métier "social" qui avait un "sens", implication facilitée, bien souvent, par leurs origines syndicales<sup>164</sup>.**

La prestation d'expertise met en jeu une fonction de production relativement simple à base de **travail intellectuel fourni et d'expérience capitalisée**. Les caractéristiques de l'activité, telles que précédemment décrites, orientent les types de compétences appelées par le métier : produire une prestation de qualité implique des **capacités d'analyse économique, financière et sociale** (compréhension des processus, établissement de diagnostics, préconisation), mais également des **aptitudes rédactionnelles** (rédaction du rapport et des notes de synthèse) et **communicationnelles** (conduite d'entretien, présentation du rapport au CE) ; mais rentabiliser la mission implique aussi de savoir, non seulement évaluer au plus juste et avec un minimum d'éléments d'appréciation a priori quel va être son coût (devis, estimation), mais encore **négocier ce prix avec le client**. Aussi la plupart des salariés d'Expersoc sont des cadres diplômés (grandes écoles ou université), plus ou moins impliqués dans l'ensemble de la démarche d'une mission en fonction de leur expérience. Un peu plus de 150 cadres se répartissent dans le cabinet en cinq grandes catégories de niveau de compétence : assistant, assistant confirmé, responsable de mission, responsable de mission confirmé, responsable d'unité de gestion. A la responsabilité des consultants en termes de mission, peuvent s'adjoindre également des responsabilités en terme d'animation ou de management d'équipes, soit au sein de groupes ou de bureaux (unités de gestion) soit dans des structures de diversification 'pôles sectoriels, par exemple). **En termes de gestion, l'entreprise fait correspondre à chaque niveau de compétence un niveau d'objectif (en termes de chiffre d'affaires produit) et un niveau de rémunération (coût pour l'entreprise).**

**La notion de temps joue alors un rôle économique déterminant dans cette activité** complexe et entièrement fondée sur le travail humain. Tout d'abord, elle est la base de l'échange marchand entre l'entreprise et le client : c'est un nombre de journées de travail qui est vendu (à un certain taux journalier) au client, plus ou moins important selon la complexité de la mission ; le temps objective la valeur d'échange en quelque sorte. Mais c'est aussi un temps de travail (lié à un niveau de compétences) qui est échangé entre le salarié et le cabinet. Pour le salarié, le temps réellement passé sur chaque dossier joue sur le nombre de missions qu'il sera en mesure de réaliser pour atteindre son objectif ; par ailleurs, l'écart entre la quantité de temps vendu au client et facturé par le cabinet et le temps qu'il aura réellement consacré à la production de la mission est du temps qu'il peut capitaliser et utiliser pour établir une sorte péréquation des marges d'erreur<sup>165</sup> en temps sur les différentes missions. Une des difficultés

<sup>164</sup> Denis, délégué syndical CFDT : *"les salariés qui sont dans ce cabinet ont une certaine sensibilité ; c'est à dire que, dans le passé, cette flexibilité, cette mobilité, cette souplesse, ils la donnaient parce qu'ils adhéraient à un projet si on peut dire, à ce qu'était cette entreprise et sa réalité sociale, son sens social : donc, il y avait une adhésion, il y avait une espèce de sentiment de devoir, il y avait un sens : c'est un point important pour comprendre certains dérapages"*.

<sup>165</sup> Erreur, justement, d'appréciation a priori du temps nécessaire pour une mission déterminée, qui peut se traduire, soit par une mauvaise négociation des conditions de l'échange marchand, soit au contraire par la réalisation d'un "sur profit".

majeures que les acteurs rencontrent dans cette économie de l'entreprise un peu particulière, c'est que **le temps dont on parle est du temps de travail, certes, mais du temps d'un travail de réflexion, d'analyse, de création, de construction intellectuelle, d'échange et de communication**<sup>166</sup>. Or, par leur nature même, ces tâches là se prêtent assez mal à une évaluation temporelle même si une entreprise qui fonde sa rentabilité sur l'exploitation de ce travail là est tentée, pour assurer la maîtrise de ses ressources et de ses résultats, de les rationaliser quelque peu et de s'acheminer vers une certaine standardisation de ses produits.

Expersoc est donc confrontée aujourd'hui, comme toute PME, mais plus encore que d'autres du fait de sa croissance accélérée, aux questions de **l'organisation rationnelle d'une production à grande échelle et de la gestion de ressources humaines nombreuses et spécifiques**. C'est en se centrant essentiellement sur son métier, et en y développant une forme d'excellence que l'entreprise a assuré le développement d'une production de qualité et d'une image de marque lui permettant de gagner sans cesse des parts de marché. Cette centration, de l'aveu même de Christophe, PDG actuel et cheville ouvrière de l'essor de l'entreprise, a conduit sans doute à **négliger certains aspects de gestion** : *"Bon, on a toujours eu un petit peu tendance à sacrifier le fonctionnel plutôt que l'opérationnel dans le cabinet ; parfois à l'excès, quand on a été un peu en retard en matière de recrutement, donc un peu pris par la charge de travail : la tension que j'évoquais tout à l'heure, c'était aussi une gestion des ressources humaines un peu limite, quoi, on ne s'était pas donné les moyens du recrutement"*. Les caractéristiques de l'activité, les normes de gestion et un retard pris dans l'adaptation des effectifs et des compétences<sup>167</sup> au niveau d'activité permettent de comprendre la crise interne qui, en 1996, a conduit Expersoc à négocier sur le temps de travail.

#### 2.3.2.2. Une crise de la charge de travail des cadres

Jacques, 56 ans, délégué syndical CGT, pratique ce métier depuis 27 ans. Pour lui, la question du décalage entre l'évolution de l'activité et celle des effectifs n'est pas une question de défaillance de la direction, mais une méthode managériale, puisque certains ajustements de

<sup>166</sup> Denis, responsable de mission confirme ce point : *"la difficulté qu'il y a dans notre type de travail, c'est qu'il y a un côté relationnel, intellectuel, de documentation, etc. ; pour parler concrètement, : je prends un dossier d'examen des comptes ; j'ai un budget, par exemple, pour le faire de 5 jours ; bon, je peux passer 10 jours si je veux, je n'ai aucune limite : si je veux aller tester la ligne machin, truc, et rentrer dans tel détail, et faire un rapport de 300 pages, je peux passer 10 jours...je peux aussi en passer 4...où ça s'arrête ?...donc là, il y a un vrai problème : la direction pouvait parfaitement vous dire : on vous a donné 5 jours pour faire ça, pourquoi vous passez plus ? Si vous passez plus, c'est votre problème : donc là, il y a un problème de fonds"*.

<sup>167</sup> La complexité du métier, telle qu'elle ressort de notre schématisation, permet de comprendre les importantes difficultés qu'éprouve l'entreprise à trouver une main d'œuvre adaptée à ses besoins. Christophe : *"Bon, le problème du cabinet, soyons clair, d'abord c'est un problème de ressources humaines : on a toujours besoin de matière grise et on a la chance d'avoir de la croissance, donc on est toujours en manque de ressources. Mais en plus, à l'intérieur de ce problème de ressources humaines, c'est un problème de management : pour avoir des experts qui soient de bons managers, c'est pas facile"* Jacques, délégué CGT, adopte un point de vue similaire : *"on est limités dans notre croissance par le manque de moyens de production et le manque de compétences : c'est à dire que si on avait quelqu'un de très compétent dans tel type de chose, et bien ça nous apporterait tout de suite de l'activité"*.

ce type supposeraient *"de remettre en cause toutes sortes de méthodes, qui ont été bien rodées avec le temps, qui consistent quand même à faire la pression sur les gens pour qu'ils produisent"*. Pression volontaire ou difficultés de recrutement ? Toujours est-il que le problème de la charge de travail et des amputations qu'elle provoque dans l'univers temporel des consultants n'est pas nouveau et la question de la norme de gestion, liée au temps au travers du mode de fixation des objectifs individuels, est récurrente dans le cabinet.

Les salariés interrogés évoquent les phases successives d'évolution du cabinet<sup>168</sup> : chacune est marquée, de la même manière par ce décalage marché/ressources et partant, par une sur mobilisation des experts<sup>169</sup>. Cependant, si les strates anciennes de consultants -les anciens du cabinet- pouvaient assurer ces surcharges au nom du sens donné à l'entreprise (leaders syndicaux de l'époque y inclus), **les cadres embauchés dans les années 1990 et suivantes -les plus jeunes d'entre eux en particulier- détenaient peut-être moins que leurs aînés cette faculté de trouver un alibi idéologique ou politique aux nuisances provoquées par une privation de temps de vie qui, en période de construction familiale ou sociale en général, comptaient pour eux.**

Finalement, la montée de la grogne des salariés vis à vis de charges de travail excessives s'est faite par étapes successives bien cadrées par rapport aux évolutions économiques générales. Anne, 36 ans, autre tête, avec Jacques, de la délégation bicéphale CGT du cabinet, nous conte une de ces étapes récentes : *"En 93, on a eu une année de très, très forte croissance due au nombre important de plans sociaux qui ont été faits cette année là : le cabinet est devenu un petit peu la référence, ça a été un des cabinets de conseil aux CE qui s'est le plus investi dans ces missions dites non récurrentes ; donc, ça a été une année très dure en termes de charge de travail. Mais ensuite, en 94 -parce que nous, on est atypique par rapport à l'économie- la direction d'Expersoc a dit : les plans sociaux vont s'arrêter, donc on va avoir une baisse de la charge, donc on n'embauche pas. Et en fait, ce qui s'est passé, c'est que toutes les missions non récurrentes que l'on avait fait en 93 et en 94 se sont traduites par des missions récurrentes ; et donc, la charge de travail, au lieu de baisser comme ça avait été prévu, a continué à augmenter, d'où des tensions énormes sur la charge de travail avec des situations de sous-effectif chronique. Et cette situation a explosé en 1996 : ça a été une des années les plus noires en termes de charge de travail, ce qui s'est traduit par des dépassements d'objectifs de production, des horaires pas possible : d'où le conflit de la fin de l'année 1996"*

L'explosion, déclenchée en grande partie, et en parfaite harmonie, par les organisations syndicales CGT et CFDT de l'entreprise<sup>170</sup> en réaction à des charges de travail excessives, s'appuyait sur plusieurs éléments que nous rappellent nos interlocuteurs : : *"Ce qui*

<sup>168</sup> Compte tenu de la richesse de ce seul terrain, nous ne pouvons développer ici, dans le cadre de cette étude express, toutes les dimensions historiques, économiques et sociales, pourtant très informatives d'un mouvement social, de l'entreprise.

<sup>169</sup> D'ailleurs, bien avant le conflit de 1996, la direction avait dû accorder aux salariés de l'entreprise les 7 semaines de congés payés.

<sup>170</sup> Dans ce métier, où le relationnel syndical draine le courant d'affaires, la sensibilité à la CGT était très présente au départ dans l'entreprise, les élus de ce syndicat étant les principaux prescripteurs du cabinet. Depuis, Expersoc a diversifié son portefeuille de clientèle à l'ensemble des organisations syndicales.

*s'est passé aussi, c'est qu'il y a eu le jugement de la cour de cassation sur le forfait des cadres et le paiement des heures supplémentaires. Parce que toute la concertation que l'on faisait porter sur le nombre d'heures de travail effectuées par la population cadre se heurtait à un discours de la direction disant : mais vous êtes payés au forfait ; donc là, jugement de la cour de cass'et donc, ça nous a ouvert une voie royale pour contrer les arguments de la direction ; d'où, **visite à l'inspection du travail** ; d'où, **réflexion sur le forfait**, qui doit être défini, alors que chez nous il n'était pas défini et que nos feuilles de paye marquaient 169 heures" 'Anne, CGT)<sup>171</sup>. En réalité, les salariés disposaient de moyens de preuve de la légitimité juridique de leur revendications : "La seule arme qu'il y avait, c'était les feuilles de temps, puisque **nous remplissions ici des feuilles de temps pour le suivi des productions**, elles existent depuis toujours ; et nous avons donc fait un petit logiciel de calcul sur excel où chacun pouvait évaluer ce qui lui était dû compte tenu de toutes les heures supplémentaires faites depuis des années....donc, à partir de là, on a produit quelques exemples à notre président de ce qu'il devait à tel, tel et tel salarié.." (Denis, CFDT). Pour Denis, comme pour l'ensemble<sup>172</sup> de ses collègues, la démarche s'avérait d'autant plus nécessaire que "tant que ce temps de travail n'était pas rémunéré et était gratuit, il n'y avait aucune raison d'embauche, à la hauteur des besoins en tout cas, mais strictement aucune raison : quel est le fou qui va payer, alors qu'il peut avoir gratuitement ?".*

Le conflit<sup>173</sup> à propos de la charge de travail et du règlement des heures de travail "gratuit" a duré plusieurs mois pour finalement déboucher sur deux choses. Tout d'abord, ayant démontré à la direction d'Expertsoc, à partir des fameuses feuilles de production, que **la moyenne des temps de travail des experts dans le cabinet dépassait 45 heures**<sup>174</sup> pour une

<sup>171</sup> Christophe, PDG, confirme en partie ce point de vue : "On raisonnait forfaitairement, les cadres étaient payés au forfait...implicite, quoi, avec des contrats de travail qui, comme dans beaucoup d'entreprises, étaient un peu informels, pas très bien ficelés juridiquement. A ce moment là, arrivent les gros problèmes chez Thomson ou autres, où les inspecteurs du travail commencent à matraquer avec des procès verbaux, alors ça..".

<sup>172</sup> Anne fournit une analyse claire de la mobilisation progressive dans la lutte de toutes les strates d'experts : "Au début, enfin moi, quand je suis entrée, il y avait vraiment une forte saison : on bossait comme des malades entre avril et juillet, mais après, c'était plus calme ; donc même si il n'y avait pas de récupération formelle, il y avait une récupération de fait ; mais, avec cette montée des tensions -donc à la fois sous-effectif, augmentation du chiffre d'affaires, etc.-, cette récupération informelle ne pouvait plus se faire ; et moi, ce que je crois être important, et c'est ça aussi qui a joué sur l'adhésion des différentes strates de culture de l'entreprise, c'est que les gens - même ceux qui avaient une conscience professionnelle qui les amenait à **sacrifier leur vie personnelle à la fonction sociale du cabinet**- s'apercevaient qu'en fait, avec les conditions de travail qu'ils avaient, ils ne pouvaient plus répondre à la demande des comités d'entreprise comme ils souhaitaient le faire ; et donc, cette augmentation de la charge de travail nuisait aussi à la qualité du travail....et nous, ça nous a permis de mettre en avant que non seulement c'était une situation illégale, c'était **une situation qui nuisait aux conditions de vie des salariés, mais aussi qui nuisait à la qualité du travail**".

<sup>173</sup> Le conflit a pris dans un premier temps la forme d'un gel des feuilles de temps, puis une heure d'arrêt de travail, puis un mouvement de grève, historique dans la vie du cabinet. Avant même la régulation du temps de travail, les salariés demandaient prioritairement une "apuration du passé" par paiement du surtravail fourni et, dans un second temps, un retour à des horaires normaux.

<sup>174</sup> Dépassait : car certains consultants avait l'habitude d'"écraser leur temps", notamment les temps de week-end. Comme l'indiquent tous les acteurs, cette moyenne masquait des disparités allant de 42 heures à 50 ou 55 heures. La direction prend argument de tels écarts qui, pour elle correspondent à des différences réelles et importantes de productivité individuelle, pour fonder à la fois une

durée légale de 39 heures, les salariés parvinrent à *"une conclusion sonnante et trébuchante, c'est à dire au versement aux collaborateurs de sommes au pro rata de leur temps passé au cabinet, au titre de ce qui a été appelé la "reconnaissance du passé", c'est à dire précisément ce travail gratuit"* (Christian, consultant confirmé), *"...un marchandage de tapis, quoi ; ça a représenté 12 millions de francs : de un à quatre mois de salaires, individuellement, par tranches d'ancienneté"* (Anne). Ensuite, en vue de réguler la situation future et de remettre les effectifs à niveau, la direction fit une seconde réponse en terme d'accord de RTT dans sa version de Robien<sup>175</sup>, accord signé finalement par les organisations syndicales le 13 février 1997.

Le cas de la société Expersoc contraste donc, sur plus d'un plan, avec la majorité des autres contextes de contractualisation du temps de travail. En particulier, la mise en parallèle de cette firme avec Consultec, autre société de conseil et d'assistance aux entreprises, de taille très comparable, à performances économiques tout aussi probantes, justifierait, à elle seule, une étude spécifique. Certains éléments de leur différenciation se retrouveront néanmoins au niveau de l'analyse des pratiques et attitudes des cadres par rapport au temps de travail. Mais avant d'atteindre cette étape, il s'agit maintenant de présenter, au moins succinctement, la **teneur des accords négociés : quelles règles formelles** vont désormais régir l'implication temporelle des cadres dans leur travail ? **Seront-elles de nature à infléchir ou à réformer en profondeur les comportements et attitudes** de ces salariés qui "ne comptent pas leur temps" ? Quels moyens utiliseront les entreprises pour **financer les coûts du changement** ? **Quels aménagements de l'entreprise et de l'organisation du travail** les équipes dirigeantes initieront-elles en vue d'un allègement de la charge de travail des cadres et d'un maintien - voire d'un gain- de productivité ? Quels seront les **coûts résultants pour les salariés et pour les firmes** de la réduction du temps de travail ? Quel sera le **gain public, en termes de création d'emploi**, généré par le dispositif incitatif ?

---

relativisation de la norme temporelle du travail et pour justifier une politique plus individualisée des rémunérations.

<sup>175</sup> Pour Frédéric, responsable de mission au bureau de Marseille, l'accord de Robien proposé par la direction a tous les symptômes d'un effet d'aubaine : *"on est dans une phase de croissance, et donc on crée des emplois avec ou sans RTT. Et quand je dis : Robien était une opportunité pour la direction, je le pense réellement : c'était une opportunité pour pouvoir trouver des marges de manœuvre dans la négociation qu'elle avait avec nous face à un ras-le-bol"*.



## **CHAPITRE III**

---

### **LE COMPROMIS SUR LA NORME FORMELLE DU TEMPS DE TRAVAIL DES CADRES.**





Les compromis formels établis pour l'ensemble des salariés non cadres dans les entreprises pionnières de la RTT découlent directement des éléments contextuels qui ont été pointés dans le chapitre précédent. On peut d'ailleurs considérer que c'est afin de faire "coller" le mieux possible à leur terrain les règles mises en place que les directions des firmes se sont dégagées, en les anticipant, des dispositifs que pourraient éventuellement envisager les accords de branche. On peut également supposer qu'il n'était pas question pour elles de risquer de laisser remettre en question par des accords nationaux le long travail (historique) fait pour établir des **rapports de force qui leur soient favorables** dans les négociations décentralisées ou pour **aménager des compromis sociaux locaux adaptés à leurs propres situation**.

Ainsi, les entreprises à forte saisonnalité (Distribo) ou dont les besoins de flexibilité de la main d'œuvre étaient importants (Aeronef, Sociolog, Expersoc) ont introduit des contraintes de modulation du temps de travail. Celles qui visaient un allongement des plages journalières de travail et de services rendus aux clients ou aux usagers ont élaboré de fins systèmes de rotation du personnel (Visclou, Urbus). Celles en revanche, dont la production en continu nécessite un rythme de travail régulier, généralement planifié, se sont essentiellement attachées à réadapter le volume de l'emploi aux nouvelles temporalités du travail (Pharmachim, Chimiprod).

Dans les entreprises de l'échantillon **le temps de travail des salariés non cadres a fait l'objet d'analyses souvent très poussées en termes d'organisation du travail**, service par service, département par département : plus ou moins acceptées par les intéressés, parce que plus ou moins favorables à leur équilibre de vie (travail du samedi, contraintes de fixation des heures ou des jours libérés, etc) **les nouvelles règles du jeu, en tout cas, sont parfaitement claires** -même si, parfois, elles sont compliquées- et leur mise en application par les hiérarchies ne risque guère de se heurter à une quelconque ambiguïté sur les termes de l'accord. Les postes de travail ont parfois fait l'objet d'analyses minutieuses, les tâches et les champs de compétences sont assez bien définis ; si bien que le nombre d'embauches, leur affectation aux postes et leur profil (métier, polyvalence) sont assez arithmétiquement induits par la norme temporelle instituée. On est dans une démarche d'organisation du travail.

**Cette précision dans l'analyse du travail et de sa dimension temporelle, cette rigueur dans la définition, sont loin de constituer la caractéristique forte de la nouvelle norme du temps de travail des cadres, telle qu'elle résulte de l'analyse des accords.**

D'abord, parce que les tâches caractérisant les fonctions d'encadrement en général sont mal cernées et n'ont jamais fait l'objet d'études aussi poussées que les tâches plus opérationnelles de production (de biens ou de services) . Se prêtant mal au chronométrage, **échappant à un horizon temporel précisément prévisible et objectivable, ces tâches échappent le plus souvent à la routine et les opérations qu'elles mettent en jeu ne sont que peu -ou pas du tout- reproductibles à l'identique** : chacun connaît l'indétermination temporelle des tâches relationnelles, de réflexion, de prise de décision, de rédaction ou de

création, tâches généralement reportées sur les catégories d'encadrement par la division du travail. Faisant appel tout à la fois à des compétences techniques et méthodologiques, elles appellent aussi un certain nombre **de ressources psychiques dont les règles de mobilisation sont incertaines.**

Il est une seconde caractéristique du travail des cadres qui le rend rebelle à une analyse temporelle rigoureuse. C'est **qu'il ne s'exerce pas sur un poste, mais dans une fonction.** La nuance sémantique n'est pas simplement anecdotique : elle rejoint bien sûr le fait que chaque tâche est peu répétitive et les opérations qu'elle implique peu reproductibles ; mais elle est signifiante aussi de la très grande variété et de l'indétermination numérique des tâches qui entrent parfois dans la définition du travail de cette catégorie de salariés. Ainsi les tâches élémentaires qui incombent à un cadre donné ne sont pas listées, ni même dénombrées, ni même connues, certaines étant à inventer par le cadre lui-même, de sa propre initiative, sous sa responsabilité, dans sa sphère d'autonomie. Le plus souvent, ces tâches, dans leur détail, ne sont même pas prescrites. Ce que l'employeur prescrit au cadre, c'est d'atteindre un certain type et un certain niveau d'objectif en exerçant sa responsabilité dans un domaine plus ou moins précis<sup>176</sup> ; l'objectif résultant lui-même de la réalisation d'un ensemble de tâches (individuelles ou collectives) à l'intérieur d'un périmètre d'action et d'une sphère d'autonomie qui lui sont dédiés.

Enfin, le troisième trait saillant du travail des cadres est justement lié au **flou qui peut entourer sa fonction** dans certains cas<sup>177</sup> : tendance croissante et dominante, nous semble-t-il, qui s'étend progressivement à d'autres catégories. C'est sans doute le plus important par rapport aux questions de temps de travail puisque ce flou résulte d'une absence de bornage tout à la fois des sphères d'autonomie, des champs de compétence et des responsabilités : seuls, en fait, les résultats tangibles du travail de l'encadrement justifient la fonction, qui n'est pas définie "scientifiquement" a priori, comme elle l'est pour des ouvriers ou des employés, mais par des ajustements successifs de l'organisation à ses objectifs de rentabilité. Cet estompage des frontières entre les fonctions sert, d'une certaine manière, les stratégies d'acteurs dans l'entreprise. Ce non bornage de son champ d'action peut permettre au salarié de développer des objectifs de carrière et d'accès au pouvoir : le jeu consistant à étendre progressivement ses sphères d'autonomie et de responsabilité en faisant état des résultats tangibles obtenus dans l'exercice de ses fonctions (floues), par son implication personnelle dans la poursuite des objectifs managériaux et par l'étendue de son champs de compétences. Mais il peut permettre

<sup>176</sup> Le degré de précision dépendant, bien souvent, du niveau des responsabilités confiées au salarié et de son implication dans les décisions stratégiques de l'entreprise. Plus on monte dans la hiérarchie, plus les fonctions possèdent des contours flous. Francis, DRH de Pharmachim : *"A partir du niveau de directeur de site, il y a des phénomènes : plus on monte, plus les règles sont floues et moins elles sont appliquées"*.

<sup>177</sup> Dans certains cas seulement. Car la caricature que nous esquissons ici ressort de ce qui nous semble apparaître comme les traits saillants d'un modèle abstrait émergeant dans la gestion du travail des cadres. Mais, comme tout modèle, il se décline sous des formes diverses dans des configurations élémentaires particulières. Il ne doit donc faire aucune doute que les entreprises présentent toute une panoplie de formes différenciées et graduées de travail de cadre depuis la prescription détaillée d'un ensemble précis de tâches codifiées et quasiment répétitives intégrées dans le rythme des "machines" au sein d'une division du travail quasi taylorienne (certains cadres postés de production) jusqu'à l'autonomie totale dans la réalisation d'objectifs quantifiés prescrits.

aussi à l'entreprise de mobiliser, à son avantage et à coût d'autant moindre que le surtravail est gratuit, des énergies et des compétences qu'une division du travail trop stricte pourrait contrarier : en favorisant le sur-investissement (temporel, en particulier), il n'est pas douteux que l'entreprise trouve finalement son compte à ne subordonner l'autonomie des acteurs à aucune règle formelle sinon à la sanction du résultat.

**La question du flou des fonctions d'encadrement et celle des modes de gestion du travail des cadres rejoignent alors ici celle des contours du temps de travail de la catégorie.** Car, d'un côté l'implication temporelle dans le travail, qui résulte principalement d'une soumission à des objectifs de conseil d'administration et à des stratégies de carrières peut avoir des **limites que tous les salariés ne sont pas forcément prêts à dépasser** dans un contexte où les "taux de retour" de l'implication diminuent, la confiance en l'entreprise peut aller décroissante et où le sacrifice d'une vie sociale externe à l'entreprise (famille, activités culturelles, loisirs) peut être de plus en plus coûteux. Mais, d'une autre côté, l'absence de délimitation temporelle de l'activité des cadres, corollaire du **flou des fonctions, sert l'entreprise** car elle trouve là un mode efficace et peu coûteux<sup>178</sup>, en emploi comme en salaire, de mobilisation des compétences vers ses objectifs de profitabilité.

On comprend, dès lors que les enjeux de la réduction du temps de travail diffèrent assez sensiblement pour les cadres, que la norme temporelle résultant des accords d'entreprise ne soit pas tout à fait la même, dans sa forme, que la règle qui régira désormais les horaires de travail des autres salariés. On peut aussi, tout au moins partiellement, comprendre que les acteurs aient parfois du mal, même dans la négociation, à montrer une détermination très forte à véritablement sortir le temps de travail des cadres de son flou originel. Mais on peut encore se demander si la norme formelle issue des accords possède une quelconque chance de modifier alors les pratiques d'acteurs.

On peut voir les compromis ratifiés par les partenaires sociaux dans les accords d'entreprise (ou d'établissement) comme des **passages piétonniers en travers des artères de circulation : ils indiquent, avec plus ou moins de précision cependant, les voies légales par lesquelles les cadres devraient s'acheminer d'un trottoir où la norme du temps de travail était implicite et jamais/rarement contrôlée vers un autre où règnerait l'ordre et la mesure, et où la limite serait tracée.** Pour que le passage remplisse pleinement cette fonction, encore faut-il qu'il ait été placé au bon endroit (là où les acteurs risquent d'avoir envie et intérêt à passer), qu'il soit protégé contre les conséquences d'un dérapage éventuel (par le droit du

---

<sup>178</sup> Denis, responsable de mission confirmé chez Expersoc, rappelle ce point, essentiel par rapport à la question de l'efficacité du dispositif Aubry : *"Mais la question centrale, c'était quand même le temps de travail : parce que tant que ce temps de travail n'était pas rémunéré et était gratuit, il n'y avait aucune raison d'embaucher, à la hauteur des besoins en tout cas ; mais strictement aucune raison : quel est le fou qui va payer alors qu'il peut avoir gratuitement ?"* (déjà cité). Et Denis d'ajouter - ceci pourrait servir de transition avec la suite de notre présentation- : *"C'est un point extrêmement important, parce que le problème qui va se poser, dans cette seconde loi, c'est : est-ce que le temps de travail des cadres va être mesuré en jours ? . Le jour est un étalon élastique : il fait 9 heures, il fait 12 heures, il peut faire 13 heures : c'est pour cela que j'insiste là-dessus, c'est central"*.

travail, notamment), qu'il soit d'usage pratique et souple (les gens pressés traversent souvent "en dehors des clous") et, enfin, qu'il y ait un quelconque avantage à "changer de trottoir".

En fait, les chances de la nouvelle réglementation conventionnelle d'infléchir la norme sociale dominante du travail des cadres 'qui, jusqu'ici, ne "comptent pas leur temps") nous ont paru dépendre étroitement de plusieurs facteurs qui structureront cette présentation du volet cadres des accords de RTT :

- le degré de spécification de la règle et les limites qu'elle impose à la liberté d'interprétation (3.1) ;
- le degré de prise en compte de la spécificité de leurs tâches ou de leurs fonctions dans la production (3.2) ;
- le type de modalités de réduction du temps de travail adoptées, c'est à dire la nouvelle règle temporelle (3.3)
- le degré de mise sous contrainte (coercition) des dispositions formelles adoptées, autrement dit les dispositifs de contrôle et d'imposition de la mise en application des règles (3.4) ;
- les moyens mis en œuvre rendant envisageable une évolution des pratiques (éléments permissifs d'application de la règle) (3.5).
- si, de plus, la réduction du temps de travail se donne aussi pour objectif l'amélioration des conditions de vie des salariés, encore faut-il que le prix payé pour ce mieux-être et les temps ainsi libérés soient justement conformes à leurs besoins (3.6).

### **3.1. Le temps de travail des cadres n'est pas strictement borné par les accords.**

En l'absence d'une entente sur la définition du temps de travail effectif, les accords laissent libre cours aux acteurs et, en cas de litige, à la jurisprudence<sup>179</sup> pour interpréter la définition fournie -à partir d'un arrêt de la cour de cassation (Cass.soc. 7 avril 1998) et de directives européennes- par la loi du 13 juin 1998 : *"La durée du travail effectif est le temps pendant lequel le salarié est à la disposition de l'employeur et doit se conformer à ses directives sans pouvoir vaquer librement à des occupations personnelles"*.

Ces spécifications , l'actualité récente l'a montré, ne semblent pas convenir à tous les acteurs sociaux. Pourtant, l'enjeu d'une définition du temps de travail est d'importance car **il paraît difficile de prétendre réduire une quantité qui n'est pas bornée et dont, par conséquent, on ne peut établir ni mesure adéquate ni contrôle objectif**. Or, le bornage du temps de travail des cadres ne va pas de soi, dit-on. Et l'on note souvent, pour illustrer la chose, que la subordination à l'employeur de cette catégorie est si diffuse qu'elle échappe inéluctablement à un lieu de travail précis pour pouvoir envahir une multiplicité d'espaces : espaces professionnels (entreprises clientes ou fournisseuses), espace des transports (avion,

---

<sup>179</sup> Cf. Gilles BELIER, "Temps de travail effectif et permanence du lien de subordination", Droit Social, 1998, Vol.6, Juin 1998, pp. 530-533 : *"Entre le temps effectif classique et le temps complètement libre qui en constitue l'antithèse, un dégradé de situations peut être observé ; la mission, l'astreinte, le télétravail, par exemple, nécessitent une analyse concrète pour permettre de déterminer ce qui relève du temps libre, de la simple sujétion ou du temps de travail effectif"*.

train, bateau, voiture), espaces de reconstitution de la force de travail (restaurants, hôtels), espaces de formation, ou espaces domestiques, familiaux et parfois ludiques (travail au domicile, téléphonie portable, travail en vacances, etc.).

L'examen des 9 accords de RTT couverts par l'étude ne fait apparaître **aucune tentative de clarification générale du temps de travail des cadres**. Seuls deux accords spécifient une règle formelle d'inclusion (totale ou partielle) des **temps de déplacements professionnels** dans le temps de travail : celui de Consultec, dans son avenant du 15 janvier 1998 : *"Les temps de déplacements des consultants sont inclus dans la durée effective du temps de travail"* ; et celui de Pharmachim qui spécifie que *"les missions extérieures sont assimilées à une journée de travail, soit le nombre d'heures que le salarié aurait dû effectuer le jour considéré. Tout déplacement dans un rayon de plus de 150 km donnera lieu forfaitairement à un crédit supplémentaire portant la durée de cette journée à 10 heures. Ce crédit supplémentaire : comprend l'aller et le retour et n'est donc versé qu'une fois (le premier jour du déplacement) ; n'est pas assimilé à du temps de travail effectif et ne donne pas lieu à versement de majorations pour heures supplémentaires, de nuit, etc"*. Le paradoxe et l'ambiguïté de cette disposition particulière étant d'ailleurs **qu'une partie de ce temps de déplacement serait donc payée au salarié sans être reconnue comme du "temps de travail effectif"**.

Toutefois, bien que ne figurant pas dans le texte de l'accord mais dans le livret explicatif des 35 heures distribué au personnel par l'entreprise, Aeronef adopte, en matière de décompte des temps de travail "externes" la pratique suivante : du premier au dernier jour de mission, l'horaire pris en compte pour les cadres (forfaités) est de 8 h 56 ; *"si le temps de travail effectif excède cet horaire de référence, le salarié a la possibilité, à son retour de mission, et après accord exprès de la hiérarchie, de faire valider auprès des Ressources Humaines ce dépassement au titre des heures excédentaires"*.

En plein cœur de la question de la durée de la sujétion des cadres à l'employeur se trouvent, bien évidemment, les **systèmes d'astreinte**<sup>180</sup>, largement adoptés et rigoureusement réglementés par plusieurs entreprises étudiées<sup>181</sup>. On peut dire que, même si certains dispositifs dans ce domaine empêchent très sérieusement le salarié de *"vaquer à ses occupations personnelles"* et fondent un envahissement certain de la vie personnelle et familiale par l'entreprise<sup>182</sup>, ces temps de travail là sont à peu près les seuls à se dérouler dans un cadre assez bien normé par les acteurs sociaux. Ce qui ne signifie pas, justement, que ces normes formelles donnent sa pleine limpidité à la notion générale de "temps de travail effectif".

---

<sup>180</sup> Sur ce sujet, voir en particulier : SAVATIER, Jean, "Durée du travail effectif et périodes d'inactivité au cours du travail", Droit Social, N°1, Janvier 1998.

<sup>181</sup> Principalement Distribio, Pharmachim, Chimiprod, Urbus, Aeronef et, en cours de maturation pour les cadres, Sociolog.

<sup>182</sup> L'accord de Pharmachim, par exemple, précise de la manière suivante les modalités de fonctionnement de l'astreinte technique : *"Toute personne concernée par le régime d'astreinte recevra un Eurosignal, ou système équivalent, lui donnant la possibilité de quitter son domicile sous réserve que le temps de trajet usine-lieu d'appel soit inférieur à 20 mn. Ce temps de trajet aller-retour est rémunéré comme temps de travail et inclut, de ce fait, les frais de transport"*.

Il est donc à se demander comment et pourquoi les acteurs parviennent relativement bien à se donner un cadre conventionnel précis dans une situation de travail particulière, placée sous le signe de l'aléa, de l'imprévisibilité et de la mobilisation immédiate, et ne peuvent -ou ne veulent- y parvenir dans bon nombre de contextes de travail beaucoup plus généraux et courants **d'astreinte informelle**<sup>183</sup>. Car, d'un certain point de vue, l'appartenance à un tableau d'astreinte organisée, n'a pas, sur la vie du salarié, qu'il soit cadre, technicien ou agent de maîtrise, de conséquences pires que l'intrusion téléphonique, aussi inattendue qu'imprévisible, du client, du patron, ou d'un confrère dans sa vie privée en dehors de son "temps de travail" : au nom de quel principe le cadre ne serait-il plus à la "disposition à l'employeur" et ne répondrait-il pas à ses "directives" lorsqu'il dépanne un client ou quand il négocie un contrat commercial le soir, chez lui, en famille, à 21 heures 30 par exemple ; et est-il sérieux de prétendre que, pendant ce temps là, il pourrait véritablement "vaquer librement à ses occupations personnelles" ?.

Pas plus qu'ils n'abordent ces questions d'astreinte informelle, les acteurs sociaux ne se préoccupent-ils de ce que l'on pourrait appeler la variété de **temps de travail masqués** que les cadres semblent offrir à leurs employeurs. Tout l'édifice de la législation du travail, à partir de ses règles les plus simples, se trouve menacé par des pratiques informelles visant à masquer le temps de travail derrière l'apparence de temps de récupération (repas d'affaires, repas de travail, révélant des temps de pause non pris sur des journées longues), ou des temps de vie personnelle (astreintes informelles, départs en voyage d'affaires du dimanche soir, défiant la législation sur le travail du dimanche) ou des temps de récupération (retour de mission à 23 heures et présence au bureau le lendemain matin à 9 heures)<sup>184</sup>.

Une façon de contourner la difficulté, mais aussi le coût en termes économiques, qu'il y aurait à borner une définition du temps de travail des cadres sera, nous allons le voir, l'exclusion pure et simple de la RTT de certaines catégories au nom du fait, justement, que leur travail s'exercerait plus fréquemment dans des espaces externes du type de ceux que nous venons d'évoquer '4 membres du directoire chez Consultec<sup>185</sup>, 6 membres du comité de direction chez Expersoc et 5 chez Visclou, et près de 250 cadres à forfaits tous horaires chez Aeronef). En sortant du territoire de l'usine, de l'atelier, du bureau, le temps du cadre se déplace dans un **champ de subordination moins sûrement objectivable ; d'ici à l'en considérer comme exclus, il n'y a qu'un pas que plusieurs franchissent ouvertement**, d'autres laissant planer une ambiguïté certaine qui peut conduire, pour le salarié lui-même, à un résultat identique.

<sup>183</sup> Voir l'arrêt récent de la cour de cassation (9 décembre 1998 (Taxis/Brink's, N°5146) : *"Constitue une astreinte, notamment, l'obligation pour un salarié, quel que soit son niveau de responsabilité dans l'entreprise, et en contrepartie de laquelle il doit percevoir une rémunération, de demeurer à son domicile ou à proximité en vue de répondre à un appel de son employeur pour effectuer un travail au service de l'entreprise"*.

<sup>184</sup> Le droit du travail est pourtant sensé protéger les salariés contre ce type d'abus : temps de pause et travail du dimanche réglementés, repos minimum de 11 heures par 24 heures, etc..

<sup>185</sup> Pascal, PDG salarié de Consultec indique que les instances du travail ont demandé au cabinet d'exclure les membres du directoire de l'accord : *"çà, c'est une question de coût, en fait : c'est 4 personnes, mais ça fait 4 MF de salaires"* ; on comprend dès lors que, dans le cadre d'un accord de Robien surtout, où les exonérations de charges sont calculées au prorata des salaires, il y ait eu quelques réticences de la part de l'administration.

### 3.2. Une spécificité du travail des cadres inégalement reconnue dans les accords

D'une manière générale, aucun des neuf accords étudiés n'exclut l'ensemble des cadres du bénéfice de la réduction du temps de travail. Mais il n'en n'est pas non plus, le cas d'Expersoc excepté, même parmi ceux qui incluent un volet cadre (ou quelques règles particulières les concernant), pour tenter de spécifier leurs tâches ou leurs fonctions en rapport avec la dimension temporelle de leur travail. En fait, à l'exception du cas des entreprises employant une forte proportion de cadres (Consultec, Expersoc, Aeronef), on peut dire que les accords de RTT conviennent d'une application généralisée, et souvent peu différenciée, du dispositif à l'ensemble des salariés de l'entreprise ou de l'établissement. Dit autrement, **une spécificité de leur travail et de ses temporalités n'est pas toujours reconnue aux cadres dans les accords étudiés.**

Tel est le cas d'Urbus où, en dehors de clivages des dispositifs entre personnels roulants/personnels non roulants, ou personnels d'exploitation/personnels techniques, aucune spécification propre à la temporalité du travail des cadres ne se fait jour. Chez Chimiprod et chez Sociolog, les accords sont également sensés s'appliquer, sans modalités particulières pour les cadres, à l'ensemble du personnel. Seuls deux régimes distinguent les postés du personnel de jour chez Chimiprod. Quant à Sociolog, les cadres ne paraissent plus spécifiquement touchés qu'en termes de contribution financière à la RTT de l'ensemble du personnel ;, en effet, les salariés appartenant à la classe des rémunérations annuelles supérieures (>250 KF brut annuel) *"bénéficient de l'ancienneté conventionnelle qui leur est applicable, mais abandonnent 1% chaque année de la fraction de leur salaire qui excède 250 000 F"*.

Chez Visclou, les deux seules allusions aux cadres dans l'accord visent, soit à les exclure (exclusion explicite des "cadres supérieurs", sans plus de définition des spécificités justifiant que l'accord ne leur soit pas appliqué), soit, pour les non exclus, à fixer leurs horaires de principe (9h.-12h./ 14h.-18h.) ou, pour les commerciaux, à leur accorder le vendredi après-midi. Chez Distribio, l'accord s'applique à tout le personnel (réduction du temps de travail collectif à 33 h. 15) mais précise que pour le personnel cadre : *"...non soumis au badgeage, le personnel organise son temps de travail en fonction des contraintes et des priorités de service. Il gère donc les 34 jours de congé supplémentaire en fonction de ces contraintes et priorités"* La seule allusion supplémentaire qui est faite aux cadres dans cet accord l'est pour préciser (à deux reprises) le caractère individuel des augmentations de salaires de la catégorie. Finalement, on se trouve ici, comme ailleurs, dans une perspective un peu brouillée qui tend en même temps à montrer aux cadres qu'ils ne sont pas oubliés (et qu'ils ont droit, eux aussi, à une amélioration de leurs conditions de vie) mais qu'ils peuvent (ou qu'ils doivent) s'exonérer d'une application trop littérale des dispositions communes de l'accord : d'une part, on ne leur demande pas de "décompter" leur temps de travail ; d'autre part la durée de leurs journées de travail n'est pas bornée.

L'accord conclu chez Pharmachim s'applique indistinctement à *"l'ensemble du personnel de l'établissement"* et se borne à spécifier la responsabilité du personnel



d'encadrement dans la mise en œuvre de la RTT générale : *"La hiérarchie est le garant du respect des horaires (et) doit avoir un comportement exemplaire en la matière"*. Son *"horaire réel de travail, récupération incluse, doit être aussi proche que possible de l'horaire conventionnel"* : une mise en garde qui pourrait être interprétée soit comme une défiance à l'égard d'une certaine inertie des pratiques, soit comme la proclamation d'une certaine tolérance vis à vis d'éventuels dépassements.

Finalement, on trouve un traitement plus spécifique du personnel d'encadrement dans les accords Consultec, Aeronef et Expersoc, ce dernier ne concernant d'ailleurs que les cadres<sup>186</sup>. Il s'agit d'entreprises où le poids (quantitatif) de la catégorie, soit est important, soit concerne la totalité de la population couverte par l'accord (Expersoc).

### 3.3. La nouvelle norme formelle du temps de travail des cadres

#### 3.3.1. Les exclusions et le forfait tous horaires :

Plusieurs accords **excluent d'emblée certains cadres du bénéfice de la réduction du temps de travail**. C'est dire que les partenaires sociaux ont considéré que certains salariés pouvaient être dispensés de l'application d'une partie de la législation du travail protégeant, en principe, tout contrat salarial. Ceci, en référence implicite, sans doute, à une jurisprudence qui dispense de l'application des règles en matière de durée du travail les "cadres dirigeants" *"qui disposent d'une latitude suffisante dans l'organisation de leurs horaires et dont le niveau élevé de responsabilité et d'autorité est notamment attesté par l'importance des fonctions et de la rémunération"*<sup>187</sup>

Comme souvent en matière de jurisprudence, les choses ne sont jamais tout à fait finies. Il va sans dire **que l'application de la loi Aubry pourrait constituer une étape nouvelle dans l'interprétation du droit du travail**. C'est ce qui nous paraît ressortir des situations rencontrées dans cette étude. Comment en effet assimiler à un semblable niveau de "responsabilité", d'"autorité", de "fonctions" et, surtout, de "rémunération" : un cadre salarié responsable de 18 vendeurs et caissières dans une quincaillerie industrielle (Visclou), au salaire relativement modeste ; le PDG, mandataire social salarié, d'une PME de 200 personnes (dont plus de 100 cadres, Consultec), gratifié d'un salaire annuel brut supérieur à 1 MF ; ou encore près de 200 commerciaux et ingénieurs d'une entreprise franco-allemande de l'aéronautique (Aeronef). Ceux-ci ont pourtant comme **point commun d'être pareillement exonérés d'un décompte de leur temps de travail** et, partant, dispensés de contribuer au développement de l'emploi -puisque tel est, quand même, l'objet de la politique de RTT-.

<sup>186</sup> Le personnel non cadre est actuellement en cours de passage aux 35 heures dans le cadre d'un accord Aubry.

<sup>187</sup> Cf. Liaisons Sociales, Législation sociale, A2, N°7864 du 25 juin 1998, p.13. En fait, on peut penser que ces quelques indications sont largement insuffisantes pour qualifier strictement un cadre de "dirigeant". Il fût un temps où étaient dirigeants des personnes dûment mandatées par l'employeur et qui, **par délégation de pouvoir de sa part, se trouvaient investies de responsabilités pénales de chef d'entreprise** : les tentatives de banalisation de cette catégorie, par les pratiques actuelles des entreprises, nous paraissent de moins en moins concorder avec une telle approche de la notion de "dirigeant".

Autant il est possible de considérer que le lien qui régit le rapport du mandataire social salarié d'une société à son employeur (conseil d'administration, par exemple) s'exprime parfois de façon quelque peu artificielle et "forcée" à travers le contrat salarial, autant en revanche il pourrait apparaître comme le signe d'une certaine régression du droit social que de tendre à soustraire, à ce compte là, près d'un quart de la frange supérieure du salariat de la protection des lois. **Une brèche est en tout cas ouverte dans ce sens là, qui remet sérieusement en cause la nature et l'objet même du contrat de travail** qui, n'impliquant plus un statut collectif protégé par le droit, tendrait à devenir, par ce biais, un **contrat de gré à gré entre individus** régi par les simples règles du contrat commercial. Sortis ainsi du système de protection collective du droit du travail, les salariés ainsi "individualisés" dans leur relation avec l'employeur pourraient, logiquement, perdre, à terme, tout le bénéfice des garanties collectives du salariat : droit à la retraite, assurance maladie, assurance chômage, etc.

En tout cas, en introduisant explicitement un **forfait tous horaires** pour une importante fraction de ses cadres (environ 20%) Aeronef introduit manifestement un coin dans la **brèche ouverte par quelques libres interprétations des arrêts de la cour de cassation**. Il faut noter que cet accord a été conclu avant même celui de la branche métallurgie, même si il a pu être inspiré par les orientations qui guidaient au même moment les négociateurs de l'UIMM. Dans son esprit, ce dispositif renvoie à la conclusion d'un contrat de travail **individuel** entre le cadre et son employeur libérant les parties d'une stricte application de la législation en matière de durée du travail : ici, ce contrat qui, individuellement, pourrait éventuellement être taxé d'illégalité, va puiser une force ambiguë particulière dans sa ratification par les partenaires sociaux au sein d'un **accord collectif**. D'abord, l'accord Aeronef assimile d'office à la catégorie des cadres "dirigeants" l'ensemble des personnels situés dans les positions supérieures de la grille de classification de la convention collective (IIIC). Ensuite, il "propose" aux catégories IIIBE d'être également dispensées de tout contrôle du temps, *"de par la nature même des fonctions qu'ils exercent"*. Enfin, indépendamment cette fois du niveau de responsabilité ou d'autorité, un certain nombre de cadres sont *"identifiés par la direction de la société"* pour se voir *"proposer un forfait tous horaires"* : là, l'exonération ne se fait plus sur la base de l'appartenance à la catégorie des "cadres dirigeants", puisqu'il s'agit des *"ingénieurs et cadres qui passent plus de la moitié de leur temps de leur présence annuel en déplacement en dehors de la société"*<sup>188</sup> ; elle se fait sur l'argument que leur fonction *"ne se prête ni à la définition d'un horaire de travail précis ni à la mise en œuvre d'un contrôle de présence régulier"*.

On pourrait, en poursuivant cette logique, en arriver à trouver légitime d'évincer les chauffeurs livreurs ou les transporteurs routiers internationaux (et leur santé en particulier) du bénéfice de la réglementation en matière de temps de travail. L'ensemble des commerciaux, grands ou petits comptes, régionaux ou internationaux, pourraient tout aussi bien, au nom d'un principe -non juridique jusqu'alors- d'"incontrôlabilité" du temps de travail se trouver, en fait, en situation contractuelle de disponibilité temporelle illimitée à l'employeur.

Derrière cet ensemble d'exclusions du droit institué à la réduction du temps de travail se profile donc, nous semble-t-il, et une fois de plus, la question du salariat dans sa globalité, et

---

<sup>188</sup> Les salariés ont, formellement tout au moins, la possibilité de refuser le forfait tous horaires.

celle des droits qui, peu à peu au cours de l'histoire, se sont attachés à protéger cette forme dominante (mais particulière) du travail humain. Si cette forme perdure, ce qui est indiscutable, elle est menacée de revenir à l'état sauvage, à un état de fait ; et ceci par sa périphérie : d'un côté, des trajectoires d'emploi atypiques se développent, menant souvent à la précarité, qui conduisent à évincer une masse croissante du statut de salarié et d'une partie des protections collectives qui lui sont attachées ; à l'autre extrémité, une minorité grandissante de salariés de haut niveau de qualification et de compétences qui, forts de leurs niveaux de revenus et (l'imaginent-ils sans doute) de pouvoir, pourraient accepter le risque de cheminer progressivement hors du champs des garanties collectives pour se prémunir, par des contrats de gré à gré, contre les conséquences négatives de la relation d'emploi<sup>189</sup>. La flexibilisation croissante (flexibilité du temps de travail, par exemple, pour les cadres exclus de la RTT) et l'individualisation progressive de la relation entre le cadre, dit "supérieur" ou "dirigeant"<sup>190</sup> et l'entreprise ne sont-elles pas, finalement, comme les relations d'emploi précaires, les **signes forts d'une "remarchandisation" progressive du travail par ses marges. ?**

### **3.3.2. Visclou, Sociolog et Urbus : une réduction journalière du temps de travail, avec ou sans jours de repos supplémentaires.**

Tous les accords n'ont pas exclus les cadres du champ d'application de la RTT ; en outre, lorsqu'ils pratiquent l'exclusion, celle-ci ne concerne qu'une fraction du personnel d'encadrement. Pour les autres, plusieurs modalités de RTT sont instituées, variables selon les accords : réduction journalière, hebdomadaire, forfaitisation de jours de "repos" (ou de "congrés") annuels, forfaitisation du temps de travail, parfois au delà de 35 heures (forfaits avec référence horaire, compte épargne temps), généralement sur l'année. Dans plusieurs entreprises, les acteurs ont négocié des panachages, ou des combinaisons, de certaines de ces modalités entre elles.

Ainsi, Visclou applique pour les cadres non exclus un horaire collectif réduit de 10% (l'ancien horaire était à 39 heures), sans annualisation : 9h.-12h./14h.-18h., excepté pour les attachés commerciaux, qui sont dispensés de contrôle mais obtiennent un droit au repos forfaitaire d'une demi journée par semaine. La réduction du temps de travail est donc journalière pour une partie des cadres et hebdomadaire pour les commerciaux, alors qu'elle se fait généralement sur une base pluri-hebdomadaire, voire pluri-annuelle pour les employés du magasin : demi-journées de récupération et heures versées automatiquement dans un compte épargne temps.

Chez Urbus, les cadres **combinent une réduction du temps de travail mensuelle et une réduction journalière** : l'ensemble du personnel non roulant effectue un passage de 38

<sup>189</sup> Il est d'ailleurs assez significatif du phénomène étudié que, dans un cas comme dans l'autre, la notion apurée, désormais usitée, de "relation d'emploi" ait pris le pas sur celles, devenues du même coup vétustes ou dépassées, de "contrat de travail" ou de "salariat".

<sup>190</sup> Une fois encore, les glissements sémantiques ne sont pas le fait du hasard : les cadres "exonérés" de l'obligation de travailler moins dans la société Visclou ne sont pas qualifiés de "dirigeants" (notion généralement utilisée par la jurisprudence) mais de "supérieurs" (notion qui, à notre connaissance, relève plutôt d'une pratique d'entreprises, reprise parfois il est vrai par des conventions collectives).

h.30mn à 34 h.40 mn (-10%) sans annualisation. Ce personnel, dont en principe les cadres, effectue un horaire journalier de 7 h.19 et bénéficie en outre de **12 jours de récupération de temps de travail, soit un jour par mois civil**, avec possibilités d'accords de capitalisation *"à l'initiative des salariés, en tenant compte des contraintes de service et des souhaits des agents"*.

Pour tous les salariés de Sociolog -tous niveaux de cadres y compris- , **la réduction du temps de travail s'opère, dans son principe général, en deux parts disjointes**. La première est une **réduction hebdomadaire de deux heures**, par diminution d'une demi-heure du temps de travail quotidien durant les quatre premiers jours de la semaine. La deuxième part de RTT revêt la forme d'**"autorisations d'absence" d'une journée par mois**, auxquelles s'ajoutent le vendredi de l'ascension et les après-midi des veilles de Noël et de la Saint Sylvestre : soit 14 jours annuels. La journée mensuelle d'autorisation d'absence est indivisible et ne peut en aucun cas être reportée sur un autre mois. Le positionnement de cette journée dans le mois est choisi par le salarié pour 5 mois, de juin à octobre, et par la direction pour les 7 autres mois en privilégiant les contraintes du service. Enfin, : *"le principe posé est celui d'une interdiction de tout recours aux heures supplémentaires"*. Toutefois, et c'est l'originalité du système, des accords spécifiques d'équipe peuvent introduire des mécanismes de modulation, *"pour obtenir une organisation du travail plus efficace"*, en jouant sur une flexibilité des temps à partir de la définition, par équipe naturelle de travail, de périodes "creuses" et de périodes "chargées". Les limites posées à cette modulation sont bien précisées : *"La durée hebdomadaire du travail ne peut aller au delà de 40 heures, ni diminuer en deçà de 34 heures. La semaine s'étend nécessairement sur 5 ou 6 jours ouvrés. Le temps de travail journalier dans le cadre d'une semaine de 5 jours ne peut excéder 8 heures, ni diminuer en dessous de 7 heures (à l'exception du vendredi dont la durée pourra être de 6 heures) sauf cas exceptionnels et imprévisibles pour faire face à des situations d'urgence"*. La récupération des heures effectuées dans une période "chargée" peut prendre la forme d'autorisations d'absence de demi-journées (indivisibles et non cumulables entre elles) dans la limite d'une par mois, non accolables aux journées accordées, dans le cadre général, pour le même mois ; elle peut s'effectuer aussi par le biais d'un compte épargne temps (CET) -soit dans un cadre pluriannuel- ou par la réduction de la durée hebdomadaire du travail dans les périodes "creuses" suivantes. Enfin, des permanences sont mises en place le samedi, fondées sur le volontariat : elles se feront sur la base d'un droit à récupération supérieur de 30% aux heures effectivement travaillées ces jours là. L'accord mixe donc réduction quotidienne des horaires de travail, annualisation et pluri-annualisation, ceci pour l'ensemble du personnel.

### **3.3.3. L'annualisation de la RTT : des jours de repos pour les cadres**

Chez Chimiprod, les horaires du personnel de jour étaient à 38 heures, ceux des postés à 37 h.30. Abaissés de 10%, ils deviennent respectivement 34 h.20 et 33 h.75 . La réduction prend la forme de **jours de congé supplémentaires pour l'ensemble du personnel** : 23 jours annuels pour le personnel de jour et 21 jours pour les postés, journées à prendre dans les 12 mois suivant leur acquisition. Une modulation du temps de travail sur le mois n'est véritablement prévue que dans le département Finance/contrôle/logistique *"selon le principe*

*d'un travail sur 6 jours dans la semaine de clôture et d'une récupération dans le cadre du mois"*

Dans l'accord de Pharmachim, où les cadres sont, là encore, assimilés au reste des salariés, le personnel de jour a le **choix entre une réduction journalière du temps de travail** (en pratiquant des semaines de 5 jours de 6,84 heures) **ou la prise de 22 "Jartt"** (journées aménagement et réduction du temps de travail) moyennant un horaire journalier de 7 h. 60 sur cinq jours (chaque jour travaillé provoquant l'alimentation d'un compteur de Jartt pour 0,76.h., une absence étant décomptée 7 h.60). Pour les cadres postés, la durée des quarts reste de 8 heures et ouvre droit, de la même manière que pour le personnel de jour, à 33 Jartt pour les 2x8 et 3x8 et 11 Jartt pour les 5x8 continu. L'organisation du travail par semaines de 4 jours n'est pas autorisée. Par ailleurs, 5 samedi par an pourront être travaillés, moyennant un délai de prévenance de 10 jours, sans ouvrir droit à majorations de salaire particulières, hors majorations légales.

Distribo a réduit le temps de travail collectif de l'ensemble des salariés à 33 h. 15 dans le cadre d'un accord De Robien à 15% ; ceci donne une durée légale théorique journalière de travail de 6 h.63. En partant d'un **calibrage de "modules" journaliers de travail** à 8 heures, l'accord définit l'octroi de 34 jours de congés supplémentaires aux cadres de l'entreprise et précise : *"Il ne sera admis aucune possibilité de report, même pour raisons de service, d'une année sur l'autre des congés supplémentaires liés à la réduction du temps de travail"*. La règle posée, pour les cadres, est ambiguë puisqu'elle fait l'objet d'un très court paragraphe spécifique au "personnel cadre", sans référence plus précise aux dispositions concernant l'ensemble des personnels, pour indiquer *"Non soumis au badgeage, le personnel **organise son temps de travail en fonction des contraintes et des priorités du service. Il gère donc les 34 jours de congé supplémentaires en fonction des contraintes et des priorités**"*. L'absence de référence explicite à un quelconque calibrage des "modules journaliers de travail" laisse à penser que l'on se trouve implicitement ici dans un **système de décompte basé sur la journée**, sans référence horaire. La situation du cadre dans cette entreprise peut être vue comme gérée par une sorte de forfait tous horaires "implicite" avec journées de congés supplémentaires.

Consultec réduit également le temps de travail de 10% ; il passe de 39 heures hebdomadaires à 35 h. 10. L'ensemble des consultants (de chantier ou permanents) se voient appliquer une RTT annualisée : leur horaire de travail reste de 39 heures mais ils bénéficient de **25 jours de congé annuel supplémentaires**, jours non fractionnés. Les assistantes (non cadres) et le personnel administratif choisissent, en accord avec leur hiérarchie, entre un RTT hebdomadaire (7h.02 par jour sur 5 jours), un horaire hebdomadaire maintenu à 39 heures (moyennant 25 jours de congé annuel supplémentaire) ou un mix des deux (37 h.05 par semaine et 12,5 jours de congé annuel supplémentaire).

### **3.3.4. Expersoc : une durée conventionnelle annuelle exprimée en jour**

L'accord chez Expersoc, accord de cadres, fait pour des cadres, prend en compte *"le caractère autonome de leurs activités opérationnelles en clientèle dont ils organisent*

concrètement les modalités matérielles d'exécution dans le cadre des missions qui leur sont confiées". Se plaçant dans cette logique, **l'accord abandonne d'emblée l'idée d'un décompte du temps de travail sur une base horaire et privilégie la journée** "...le temps de travail et la réduction mise en œuvre seront exprimés en jour de travail, une telle unité de compte étant mieux adaptée aux nécessités de l'activité des cadres opérationnels". Finalement, l'accord stipule ainsi les modalités de la réduction : "Avant mise en œuvre du présent accord, la répartition des 365 jours dans l'année était la suivante : 104 jours de repos hebdomadaire, 35 jours ouvrés, 10 jours fériés par an, et 216 jours de travail par an. Dorénavant, la durée annuelle du travail des cadres opérationnels sera de 194 jours". Disposant déjà de 7 semaines de congés annuels, maintenues "afin de tenir compte des nouvelles modalités d'organisation du temps de travail dans le cadre annuel", les cadres bénéficieront donc de **22 jours de congés supplémentaires**<sup>191</sup>.

### 3.3.5. Une RTT limitée chez Aeronef : le forfait à référence horaire

L'accord d'Aeronef n'exclut pas tous les cadres mais 20% seulement. Pour le millier de ceux qui restent "bénéficiaires" de l'accord, la réduction du temps de travail est moins ample que dans toutes les autres firmes rencontrées, puisqu'elle s'intègre dans une forfaitisation du temps de travail des personnels d'encadrement sur la base d'un horaire de référence de 37 h.30 par semaine dans le cadre d'une annualisation. C'est dire tout d'abord que cette catégorie travaillera sur la base d'un **forfait à référence horaire**<sup>192</sup> et que son temps "normal" de travail inclura, à partir du 1er janvier 2000, **2 heures 30 supplémentaires par semaine payées** au taux majoré qui aura été fixé par la deuxième loi Aubry<sup>193</sup> pour les heures dépassant la durée légale du travail.

Le temps de travail journalier qu'elle devra produire s'élèvera à un niveau sensiblement plus élevé que dans toutes les autres entreprises étudiées. D'autre part, les cadres d'Aeronef rempliront leur mission en respectant un calendrier annuel extrêmement précis, négocié tous les ans par les partenaires sociaux, ainsi qu'un **horaire collectif de travail incluant un horaire variable** : les périodes de travail seront organisées sur la base de **semaines de 4 jours** de 8 h.56mn libérant **la journée du vendredi pour les salariés pendant neuf mois de l'année**. Toutefois, d'octobre à décembre, dite "*période de finalisation du chiffre d'affaires*

<sup>191</sup> Le débat sur l'unité de décompte du temps de travail est patent dans l'entreprise. D'un côté, la direction entend décompter le temps de travail en jours. Bien que cette modalité de décompte soit spécifiée dans l'accord de RTT, les syndicats sont parvenus à imposer une feuille de temps qui décompte en heures, seul moyen de défendre le droit des salariés aux 35 heures et au paiement éventuel d'heures supplémentaires qu'un décompte "à la journée" aurait inévitablement masqué.

<sup>192</sup> Les cadres n'ont pas là un traitement contractuel spécifique puisque des non cadres peuvent aussi "bénéficier" d'un forfait à référence horaire : la différence entre cadres et non cadres sera, en fait d'un demi heure de temps de travail "forfaité" par semaine. (37 heures au lieu de 37 h.30). A noter que tous les autres salariés (non cadres non forfaités) travaillent désormais sur la base de 35 heures hebdomadaires.

<sup>193</sup> +10% aux dernières nouvelles. Le montant de la compensation salariale versée par l'entreprise (60% de la perte de rémunération actuelle) étant contractuellement réputé rester constant au 1er janvier 2000, l'effet des heures supplémentaires sur le salaire des "forfaités" en sera limité.

de la société", quelques vendredis (six pour l'année 1999 par exemple) seront travaillés au cours de semaines alternatives de cinq jours<sup>194</sup>.

On peut dire en résumé que toutes les entreprises n'ont pas opté pour des modalités identiques de réduction du temps de travail : la **formule des jours de congé supplémentaires pour les cadres domine** ; encore n'est-elle réservée aux cadres que dans le cas précis de la société Expersoc ; sachant que, même là, elle est actuellement en voie d'extension aux autres catégories dans le cadre d'un accord Aubry en préparation. Cette solution, qui ouvre a priori plus de liberté de choix de positionnement de leur temps libéré aux individus<sup>195</sup>, ne constitue pas la règle générale. Trois situations ont été observées où la RTT s'opère dans le cadre **d'horaires collectifs** (Visclou, Urbus et Aeronef). Ces deux types de modalités ont sans doute des conséquences différentes, tant en termes d'organisation du travail et de création d'emploi (les unes ayant des effets "mécaniques" sur l'organisation et sur l'emploi plus évidents que d'autres) qu'en matière d'amélioration des conditions de vie des salariés (les unes permettant plus que d'autres aux salariés de "placer" leur temps libéré là où il risque de leur être le plus bénéfique). Tout va dépendre en fait de la façon dont les acteurs ont prévu d'appliquer la règle et des moyens qu'ils se donnent de la faire respecter. Déjà, plusieurs accords d'entreprises empruntent l'échappatoire légal du compte épargne temps pour permettre de repousser, "à une date ultérieure" une partie de la réduction du temps de travail.

### 3.3.6. Le compte épargne temps : la "politique de l'autruche" ?

Créé par la loi du 25 juillet 1994 relative à la participation des salariés dans l'entreprise, le compte épargne temps (CET) a pour objet de *"permettre au salarié qui le désire d'accumuler des droits à congé rémunéré"*. A l'origine, il laissait la possibilité aux salariés de thésauriser sur plusieurs années des congés payés non pris, de convertir en jours de congés supplémentaires des primes conventionnelles ou d'intéressement, ou encore des repos compensateurs. L'employeur, de son côté pouvait abonder ce compte de diverses manières. Le dispositif Aubry a ouvert la possibilité aux entreprises d'alimenter également le CET, dans le cas d'accords aidés, par (au maximum) la moitié des jours de réduction du temps de travail, à la condition toutefois qu'un usage soit fait de ce temps accumulé dans les quatre ans suivant la création du droit au congé<sup>196</sup>.

---

<sup>194</sup> L'entreprise se réserve aussi la possibilité de proposer à des volontaires une semaine décalée de quatre jours allant du mercredi au samedi ; ne pouvant concerner que 15% maximum des effectifs par catégorie, le dispositif mis en place allèche également par l'allègement de la journée du samedi de 1h.50mn payée.

<sup>195</sup> Les cadres apporteront toutefois mille et une nuances à cette proposition, tant la nécessaire programmation anticipée des jours de repos peut s'accorder mal avec des sollicitations variées de l'environnement professionnel et des charges de travail importantes.

<sup>196</sup> La circulaire du 24 juin 1998 du Ministère de l'emploi et de la solidarité, relative à la réduction du temps de travail, précise ainsi l'utilisation du CET **dans la circonstance spécifique où l'entreprise de mande une aide financière de l'Etat** : *"Dans le cadre des accords de réduction de la durée du travail ayant vocation à ouvrir le bénéfice de l'aide, le report ne pourra dépasser la moitié des jours de repos et le salarié sera tenu d'utiliser son droit à congé dans les 4 ans suivant l'ouverture de ces droits"* Journal Officiel, N°145, 25 juin 1998.

Cinq entreprises de l'échantillon ont créé (ou se sont engagées à le faire)<sup>197</sup> des comptes épargne temps dans les accords. Ils revêtent des formes variées et se différencient à la fois par les règles d'abondement du compte (congrés payés, jours de RTT, ou autres), par ses modalités d'utilisation (conditions de cumul, durées minimales et maximales des absences, délais d'utilisation des droits) et les conditions d'indemnisation consécutives à l'interruption du contrat de travail.

Tous les accords de compte épargne temps autorisent, sous des conditions variables d'une entreprise à l'autre, la conversion, à un moment donné des jours de congé thésaurisés en indemnités compensatrices. Chez Aeronef et chez Consultec, cela n'est possible qu'en cas de rupture du contrat de travail. L'accord de Distribio, quant à lui, énumère l'ensemble des cas dans lesquels le solde du CET est possible<sup>198</sup> : cessation du contrat de travail, mutation, divorce, invalidité, décès, état de surendettement du ménage, mariage, naissance ou adoption à partir du troisième enfant, création ou reprise d'entreprise, acquisition ou agrandissement de la résidence principale. Chez Visclou, les conditions sont encore plus extensives, puisque *"Tout salarié peut renoncer volontairement à ses droits à congés portés en compte et obtenir en contrepartie le versement d'une indemnité correspondant à l'épargne capitalisée"*

Une utilisation en est d'ores et déjà faite, dans plusieurs entreprises, par des cadres soumis à des charges de travail trop importantes pour pouvoir épuiser l'ensemble de leurs droits aux repos ou par des salariés encore trop peu organisés par rapport à la nouvelle règle pour avoir anticipé suffisamment leurs absences. Certaines entreprises (telle Distribio) en préconisent largement l'usage à leurs personnels d'encadrement. Dans bien des cas, il s'agit, pour le salarié, du seul exutoire envisageable à une situation de travail intense subie plus que choisie. Ceci étant, le dispositif est nouveau, et on se rend bien compte que tous les salariés n'en maîtrisent pas parfaitement l'usage. En permettant de repousser dans un avenir incertain des congés non pris faute d'organisation, on peut toutefois se demander si il n'y a pas là un **moyen supplémentaire de masquer, pour un temps, le conflit de fond entre l'usage du personnel d'encadrement dans l'entreprise et le désir de celui-ci de bénéficier du droit au repos supplémentaire apporté par la RTT**. Car, ceci ressort clairement de tous les entretiens, aucun des cadres rencontrés n'associe le moindre projet de vie aux jours de congés qu'il porte, à son corps défendant bien souvent, au crédit d'un CET.

---

<sup>197</sup> Le compte épargne temps annoncé dans l'accord de Sociolog n'a pas encore été négocié dans l'entreprise : nous n'avons donc pas pu en connaître la teneur exacte.

<sup>198</sup> Il convient de préciser que les congés payés capitalisés, lorsqu'ils sont rémunérés (congés pris ou solde du compte) sont toujours payés en fonction de la rémunération du salarié au moment de ce paiement et non pas au jour d'acquisition du droit au congé.



**Tableau 10 - Accords de comptes épargne temps**

	<b>AERONEF</b>	<b>VISCLOU</b>	<b>CONSULTEC</b>	<b>DISTRIBO</b>
<b>Conditions d'ouverture</b>	CDI > 1 an	CDI > 6 mois	CDI > 1 an	CDI > 6 mois volontariat
<b>Alimentation en jours</b>	heures excédentaires congrés légaux dans la limite de 8 j./an	16 jours de congés payés par an , repos compensateur, 12 jours de repos RTT	solde congés annuels dans la limite de 10 jours/an	10 jours congé payé par an + congés d'hiver+ solde congrés antérieurs
<b>Conversion de primes</b>	-	primes et indemnités, treizième mois	-	conversion 13 <sup>e</sup> mois, gratification, prime objectif, intéressement, "modules complémentaires"
<b>Durée de capitalisation</b>	fin de l'année civile plus 2 ans	illimitée/fin de contrat	illimitée/fin de contrat	illimitée/fin de contrat
<b>Abondement entreprise</b>	non	non	non	non
<b>Durée du congé</b>	>4 jours et < 1 mois par année civile	> 1 mois	>3 semaines et < 6 mois	> 1 mois

#### **3.4. Des dispositifs de contrôle et de décompte du temps de travail des cadres plutôt incertains**

Dans les positions subalternes et sédentaires (ateliers, bureau), le contrôle et le décompte du temps de travail n'ont jamais trop fait problème, sinon à ceux qui le subissaient : il entraînait dans les attributions primordiales de la hiérarchie (contremaître ou chef de bureau) de surveiller, de consigner et même de sanctionner les horaires pratiqués. La pointeuse a ensuite complété le système au fur et à mesure que les fonctions d'encadrement intermédiaire ont pris un contenu plus technique et que les opérateurs ont vu un peu s'élargir leur champ d'autonomie ; elle constituait en outre un système plus sophistiqué d'objectivation en ce qu'elle évitait la subjectivité d'appréciation du contremaître et les situations parfois conflictuelles qui pouvaient en découler.

Mais les cadres, eux, faisaient assez peu l'objet d'un contrôle systématique. Pour plusieurs raisons sans doute : la proximité de la haute direction d'entreprise, voire du patron, les poussait à un **autocontrôle** de leur présence dans l'entreprise (voire même à se trouver présents pour saluer le patron à son arrivée et à son départ -"**effets de cour**"- ) ; la relation "de confiance", qui reposait sur un "deal" moral : loyauté contre parcelle de pouvoir (délégation) ; l'autonomie dans le travail qui, liée à la variété des tâches dans et hors de l'entreprise rendaient contrôle et décompte difficiles, etc.

Avant même la loi Aubry, plusieurs événements jurisprudentiels ont rappelé aux employeurs l'obligation d'appliquer aux cadres la législation en matière de durée du travail. La condamnation récente du président de Thomson RCM rajoute une pièce supplémentaire au dossier du contrôle des horaires de travail et, par la même occasion, de la rémunération légale des heures de dépassement, voire des repos compensateurs.

En dépit de ces avertissements, et même si l'on constate que toutes les directions d'entreprise rencontrées au cours de l'enquête tiennent à faire respecter les nouvelles règles du jeu par leurs cadres<sup>199</sup>, **peu de moyens sont réellement mis en œuvre dans les accords pour assurer des pratiques conformes à la fois à la chose négociée et à la législation du travail** ; bien que cette dernière ait toujours spécifié qu'en cas de dépassement des horaires légaux ou conventionnels il incombait à l'employeur de pouvoir "*fournir au juge les éléments de nature à justifier les horaires effectivement réalisés par le salarié*" (loi du 31 décembre 1992).

### 3.4.1. La gestion des présences par défaut

Chez Distribo, par exemple, la seule spécification concernant les cadres dans tout l'accord<sup>200</sup> est discriminante pour la catégorie : "*non soumis au badgeage, le personnel organise son temps de travail en fonction des contraintes et des priorités du service. Il gère donc les 34 jours de congé supplémentaire en fonction de ces contraintes et priorités*". Cette différenciation faite entre les cadres et le reste des salariés de l'entreprise fait que, pour eux, aucun dispositif n'est prévu, dans l'accord, pour garantir une durée du travail journalière conforme à la fois à la législation du travail<sup>201</sup> et, dans le cadre de l'annualisation, à la norme conventionnelle de 8 heures (ou un temps de travail effectif annuel de 6h.63).

En l'absence de moyens de contrôle, le système repose sur une **planification des absences** au trimestre<sup>202</sup>, éventuellement corrigée par des fiches de dérogation, établies en accord avec le supérieur hiérarchique, visant à modifier les dates de prise de congés ou de journées de RTT. Ces éléments, transmis à la direction des ressources humaines, permettent, par une gestion des absences, d'établir une **gestion des présences par défaut, le temps effectif**

---

<sup>199</sup> Le contexte des accords conventionnés -mais aussi sans doute le poids de l'actualité politico-juridico-sociale- exerce, nous semble-t-il une pression assez forte sur les directions d'entreprises dans le sens principalement d'un appel au respect de la loi et des accords : l'enjeu financier est tel, et le contrôle si induit par la signature de la convention d'Etat (contrôles des inspections du travail et de l'URSSAF), qu'elles produisent en tout cas un discours en ce sens nettement intériorisé par une bonne partie des cadres hiérarchiques. Mais la portée effective de ce discours peut être double : respect de la loi ? ou masquage des pratiques réelles ?

<sup>200</sup> Hormis une clause concernant les augmentations individuelles de salaires.

<sup>201</sup> Rappelons les contraintes de base : limitation de la journée de travail à 10 heures ; limitation de la semaine de travail à 48 heures et à 46 heures en moyenne sur une période de 12 semaines ; temps minimum de repos par 24 heures : 11 heures consécutives. Certains accords de branches restreignent même ces durées. La convention collective des experts comptables, dont dépend la société Expersoc, limite ainsi la durée journalière du travail à 9 heures.

<sup>202</sup> L'accord précise : "*la planification des modules sera faite par chaque chef de service, pour le trimestre à venir, au cours de la dernière semaine du trimestre précédent et après avoir intégré les tours d'astreinte et les demandes de congés exprimées par chacun des collaborateurs*"

**journalier de travail étant supposé conforme au temps théorique** (8 heures). Ces éléments se retrouvent sur la feuille de paye, sur laquelle apparaissent les jours de RTT pris et à prendre.

On retrouve **cette pratique dans presque toutes les entreprises où le mode de réduction du temps de travail est l'attribution de journées de repos** (ou de congés, ou de récupération, ou d'autorisation d'absence, selon l'appellation conventionnelle propre à chaque accord) et où les cadres (ou l'ensemble des personnels) sont exonérés d'un enregistrement mécanique ou électronique des temps de présence (pointeuses, badgeuses, microcalculateurs, etc). **Dans toutes ces situations, l'unité de compte du temps de présence du personnel d'encadrement devient, implicitement, la journée, quel que soit le nombre d'heures que le salarié aura consacré à son travail** dans le cadre de la subordination à l'employeur : les questions des durées quotidienne et hebdomadaire maximales du travail sont éludées ; la contrainte des repos minimaux et des temps de pause est évitée ; le paiement des heures supplémentaires et des repos compensateurs n'est plus d'actualité.

**Tableau 11 - Contrôle et décompte du temps de travail des cadres(non forfaités)**

ENTREPRISE	MODE DE DECOMPTE / CONTROLE
Pharmachim	Badge de contrôle de présence, affectation d'un temps théorique de travail, planning/déclaration d'absences
Visclou	Badgeage
Sociolog	Affichage plannings présence/ Fiches d'absence
Chimiprod	Plannings d'absence
Expersoc	Feuilles de temps auto-déclarés
Distribo	Plannings présence/absence. Fiches absence
Consultec	Plannings absence/ déclarations absence
Urbus	Badgeage
Aeronef	Badgeage

Ainsi, Pharmachim possède-t-il, comme Chimiprod, un système élaboré de badgeage de sécurité à l'entrée de l'établissement. Il n'est pourtant utilisé -comme aussi chez Chimiprod- qu'à fins de vérification de la présence du salarié dans le site : il ne sert ni à mesurer ni à décompter le temps de travail ; c'est un contrôle de présence qui paraît suffisant pour affecter d'office un nombre théorique d'heures à la journée de travail du salarié. La **supposition de temps journaliers conformes aux temps conventionnels, la programmation des absences, et le contrôle de présence par la hiérarchie** (ou par le badge de sécurité) restent donc, ici encore, à la base du système de comptabilisation des temps de travail<sup>203</sup>. Chez Sociolog, chaque service est tenu d'afficher, à la semaine ou au mois selon les dispositifs de modulation adoptés, les horaires des personnels et leurs absences : ces éléments servent de base à l'établissement de la

<sup>203</sup> Nous demandions à Francis, DRH de Pharmachim, si un système d'auto-déclaration des temps de travail existait dans son entreprise et si lui même l'utilisait : *"Non, il y a une question de confiance, mon chef n'a pas de doutes à ce sujet"*

paie ; ils incrémentent également les compteurs de jours de RTT<sup>204</sup>. Chez Consultec également, les absences sont programmées et transmises à la direction du personnel qui en tient le compte pour établir les éléments de paye et les pièces de justification formelle des temps de travail qu'un inspecteur du travail pourrait éventuellement réclamer<sup>205</sup>.

### 3.4.2. La feuille de temps

Un système apparemment plus élaboré a été mis en place chez les consultants d'Expersoc<sup>206</sup> : il s'agit des **feuilles de temps**<sup>207</sup>, qui sont en fait des feuilles **auto-déclaratives** des cadres eux-mêmes, non seulement de leurs temps officiels de travail mais également de l'affectation des tâches effectuées en **"temps directs"** de production (il faut comprendre : temps directement facturables au client<sup>208</sup>) et **"temps indirects"**<sup>209</sup>. Par certains aspects, en plus de leur fonction d'enregistrement de déclarations de temps de travail "théoriques" ces feuilles de temps représentent une **très nette avancée sur la voie de la recherche d'une prise en compte améliorée de la spécificité du travail des consultants experts** : même si la règle instituée peut être discutable, et est effectivement discutée, elle a le mérite de préciser toute une série de temps de travail pour lesquels les salariés sont dûment rémunérés : 175 jours par an de temps de travail directement facturés au client (entretiens, analyse, réflexion, rédaction des notes de synthèse, etc.), 5 jours de temps consacré à des tâches "indirectes standard" (temps de travail

---

<sup>204</sup> La direction *"....demande que les horaires de chacun soient affichés sur deux ou trois mois..."*. D'ailleurs, l'accord précise expressément : *"...chaque accord collectif de travail devra être affiché sur les lieux de travail et vaudra programme indicatif de modulation. Les horaires individuels devront également être affichés sur les lieux de travail de chaque salarié, y compris pour le personnel d'encadrement qui est soumis au même dispositif de réduction du temps de travail que l'ensemble du personnel"*.

<sup>205</sup> Il peut être observé transversalement dans toutes les directions du personnel des entreprises étudiées une surcharge et une complexification des tâches provoquées par les besoins de gestion de la RTT

<sup>206</sup> Pour être précis, il faut dire que l'accord ne fait qu'annoncer ces documents : *"Afin d'assurer le contrôle du nombre de journées de travail effectuées par chaque opérationnel durant l'année, la direction mettra en place une procédure écrite de suivi. Cette procédure s'appuiera à la fois sur les déclarations individuelles du cadre opérationnel et sur les indications et décisions du supérieur hiérarchique"*. Les feuilles de temps ont donc été mises en place par la direction d'Expersoc indépendamment de l'accord. Elles se calquent, en fait sur la norme de gestion fixée par le chef d'entreprise, et permet simultanément de vérifier l'adéquation du travail produit par le cadre opérationnel aux objectifs qui lui ont été attribués.

<sup>207</sup> La volonté de la direction d'établir un suivi des temps travaillés est clairement manifestée dans l'accord : *"Afin d'assurer le contrôle du nombre de journées de travail effectuées par chaque opérationnel durant l'année, la direction mettra en place une procédure écrite de suivi. Cette procédure s'appuiera à la fois sur les déclarations individuelles du cadre opérationnel et sur les indications et décisions du supérieur hiérarchique responsable"*.

<sup>208</sup> La feuille de relevé des temps passés indique alors à quel client ces temps seront facturés (il peut s'agir aussi, si la négociation commerciale en a permis la prise en compte, de temps de déplacement chez le client). Elle se recoupe avec une feuille dite de production qui sert de base à la facturation du client et à la vérification de la conformité du coût de production au prix de vente.

<sup>209</sup> Ces temps indirects, de diverses nature, par opposition aux précédents, ne sont pas directement facturables au client : temps de formation, tâches spécifiques indirectes confiées par la direction (représentation de la société, animation sectorielle, temps de management, rédaction d'une publication à la demande de la direction, ect.), congés payés, journées RTT, temps de délégation syndicale ou CE ou DP, temps de réunion ou sous-activité. Les temps indirects auxquels ont droits les experts sont toutefois étroitement limités annuellement.

méthodologique, de recherche documentaire, etc), 8 jours consacrés à la formation, 7 jours consacrés à des réunions administratives<sup>210</sup>.

Toutefois, les pressions de diverses natures qui semblent s'exercer ces temps déclarés rendent les feuilles de relevé de temps passé peu indicatives, sur le fonds, du temps de travail réel des consultants.

C'est que d'une part, la pression est fortement mise par la direction de l'entreprise pour que chacun respecte les durées légales et conventionnelles du travail (9 heures maximum par jour dans la convention collective des experts-comptables) : **le bornage du temps journalier déclaré à 9 heures est par conséquent une obligation morale pour les consultants vis à vis de leur employeur.**

D'autre part, certains temps sont volontairement "écrasés", c'est à dire sous-estimés ou non avoués : par exemple, certains dossiers demandent plus de temps de recherche documentaire que ce que le consultant n'avait pu prévoir lors de la négociation de la mission avec son client ; ou certains consultants juniors passent plus de temps que prévu sur un dossier, par manque d'expérience. Comme nous l'avons vu, le salaire des consultants est lié pour partie à la réalisation d'un objectif annuel précis en termes d'affaires produites (temps direct de production facturés) et est associé à un capital de temps indirect affecté déterminé. Connaissant ces règles du jeu, on comprend qu'un deuxième niveau **d'autocensure des temps passés** puisse intervenir.

Troisièmement, le "grade" et, partant, le niveau de salaire du consultant, sont liés à sa qualification, laquelle prend pour indicateurs à la fois l'aptitude du cadre à réaliser des missions de plus en plus complexes, mais également ses "performances" dans la production de ces missions. Un objectif de carrière (passage d'assistant à responsable de mission, ou de responsable de mission à responsable de mission confirmé) peut constituer aussi une **incitation à afficher parfois un niveau de performance un peu supérieur à celui que l'on atteint en réalité** : l'écrasement de certains temps directs de production (ou de certains temps indirects) participe, avec plus ou moins d'efficacité, à cette stratégie de gestion de carrière.

Dernier élément jouant, à notre avis, dans le sens d'un masquage relatif des temps de travail réels : la réalisation de l'objectif final annuel passe par une gestion complexe et par des stratégies de manipulation (en fait, de péréquation habile) des temps consacrés aux différents dossiers traités. D'une part, parce que, nous l'avons vu, l'activité est loin d'être parfaitement lissée sur l'année ; d'autre part parce que certains dossiers de production peuvent permettre de réaliser des "gains de temps" (par exemple, si la négociation commerciale a été particulièrement bonne) qui peuvent être consommés par d'autres, moins aisés à réaliser dans des conditions conformes au budget initial.

---

<sup>210</sup> La direction peut en outre affecter des temps indirects supplémentaires correspondant à des tâches spécifiques qui sont demandées au chargé de mission : tâches de management, d'animation de pôles sectoriels, de communication sur la société, de rédaction d'un ouvrage, etc. Les temps affectés correspondant viennent alors en déduction des jours directs de production demandés au salarié.

Finalement, la feuille de temps fondée sur l'auto-déclaration des cadres eux-mêmes pouvait paraître a priori la meilleure alternative à un système de contrôle "objectif" d'un temps de présence (type badgeuse). En tout cas, dans des situations comme celle des experts d'Expersoc, qui travaillent parfois plus de 50% de leur temps chez des clients, dans des avions, ou à leur domicile, aucun système de contrôle mécanique n'était envisageable et **l'auto-déclaration reste le seul moyen véritable pour le salarié de se protéger contre des durées du travail excessives**.<sup>211</sup> Pourtant, la pratique en fait apparaître les nombreuses limites et pose à nouveau la question fondamentale du rapport du cadre à son travail et à l'entreprise : **comment protéger le cadre contre les excès de l'auto-exploitation par délégation qu'il pratique et subit à la fois ?**<sup>212</sup>

### 3.4.3. Le badgeage des cadres

La mise en place d'un dispositif d'enregistrement des entrées et des sorties des salariés correspond évidemment à l'idée que ceux-ci travaillent en un lieu donné et que ce lieu est toujours le même (usine, bureau). Il est par conséquent clair qu'il ne peut constituer un moyen objectif de contrôle du temps de travail (mais plutôt du temps de présence) que dans certains cas précis et pour quelques catégories de cadres sédentaires.

Visclou a adopté ce dispositif pour l'ensemble de ses salariés, exception faite, d'une part, des cadres dits "supérieurs", d'autre part des commerciaux qui, par le type d'activité qu'ils exercent, ne peuvent s'y soumettre et organisent leur propre RTT. La réduction du temps de travail des cadres non commerciaux, donc sédentaires, s'étant faite sur une base journalière, le système s'adapte parfaitement à la situation<sup>213</sup>.

Chez Aeronef, tous les cadres au forfait à référence horaire badgent à l'entrée et à la sortie de l'établissement<sup>214</sup>. Une borne d'affichage leur indique à tout instant le temps de travail

<sup>211</sup> L'auto-déclaration paraît en outre le seul moyen véritable de prendre en compte une composante essentielle liée à l'activité intellectuelle de bon nombre de cadres : il s'agit de ce que nous appellerons -faute de mieux- le "**temps de travail masqué**" : temps de réflexion, de lecture, de maturation de décisions, de mûrissement d'idées, temps qui échappent à la fois à des espaces géographiques déterminés, mais aussi à un espace temps borné, c'est à dire à des horaires précis et prévisibles autant qu'à des lieux. Ces temps, qui peuvent être vecteurs de valeur ajoutée (et qui ne sont pas forcément spécifiques au cadre) peuvent se superposer à d'autres temps de vie non qualifiés de temps de travail : temps de repos, de vie familiale, de loisirs, de déplacement, etc....

<sup>212</sup> Comme nous le dit Eric, directeur d'unité de gestion d'Expersoc en province : "*l'expérience montre que l'on s'exploite très bien soi-même ; je ne vois pas pourquoi on a inventé des règles d'exploitation, alors que quand on laisse les gens s'exploiter eux-mêmes, ils sont parfaits pour faire ce genre de choses*".

<sup>213</sup> Un système de badges est également en place chez Urbus mais, apparemment peu utilisé par les cadres.

<sup>214</sup> L'article 6 de l'accord d'Aeronef énonce ainsi la règle du badgeage : "*Afin d'assurer le respect des règles légales et de faciliter la gestion des horaires quotidien et hebdomadaire de travail, le badgeage à l'arrivée le matin et au départ le soir sera obligatoire à compter du 1er janvier 1999 pour tous les salariés de la société, à l'exception de ceux bénéficiant d'un forfait tous horaires dont les fonctions par nature ne se prêtent pas à cette formalité. Chaque salarié pourra connaître sa*

effectué lors du dernier jour travaillé ainsi que ses cumuls hebdomadaire et mensuel, le solde des heures d'horaire flexible et des heures excédentaires, le nombre de jours de congés principaux pris et restant à prendre et le nombre de jours de congés d'ancienneté pris et restant à prendre. Le temps de repas (flexible de 36 minutes à 1 h.30) est forfaitisé à 60 mn si le salarié oublie de badger ou choisit de ne pas badger. Au terme de chaque mois civil, le crédit ou le débit d'heures ne peut excéder 2 heures par rapport à l'horaire de référence : il ne peut être cumulé d'un mois sur l'autre. Enfin, les heures excédentaires sont récupérées et la journée d'absence pour les cadres est comptabilisée pour l'horaire de référence (8h.56mn pour la journée, 4 h. 28 pour la demi-journée). Les déplacements professionnels sont gérés par les antennes sociales de l'entreprise qui tiennent compte des durées des trajets et imputent, sauf instruction contraire de la hiérarchie, les temps de travail normal (soit 8h.56mn) au compteur du salarié.

C'est sans doute dans ces deux entreprises, mais pour une partie seulement des personnels d'encadrement, que la mise sous contraintes de la norme formelle du temps de travail est allée le plus loin en alliant régulation de l'horaire collectif et badgeage. En revanche, la rigidité de la démarche, en ôtant quasiment toute possibilité aux intéressés de choisir les moments où du temps de travail libéré leur serait plus particulièrement favorable, peut avoir pour contrepartie une limitation des avantages de la RTT en termes de conditions de vie. En outre, on peut penser que cette formule s'adapte, comme c'est le cas ici, à des salariés plutôt sédentaires et effectuant des tâches planifiables et à univers temporel relativement normé dans un cadre collectif. De ce point de vue, on pourrait s'étonner que Pharmachim ou Chimiprod aient adopté, comme les entreprises de service de notre échantillon, une formule conférant une plus grande souplesse aux cadres dans l'organisation de leur temps de travail et de sa réduction.

En fait, on peut estimer aussi que les dispositifs de contrôle et de décompte des temps de travail ne sont pas, pour les cadres, le facteur le plus important qui leur permettra d'accéder à plus de temps libre, ni, pour la politique publique, l'élément le plus permissif de la création d'emploi. **Les longues journées des cadres ne sont sans doute pas attribuables à une quelconque défiance de leur part vis à vis d'une règle légale ou conventionnelle qu'il s'agirait de mieux faire respecter. Elles découlent plutôt d'une charge de travail, d'un manque de moyens ou d'organisation, d'un excès de prescriptions et de sollicitations que la conscience professionnelle et le sens des responsabilités leur imposent d'affronter positivement.** C'est donc du côté des moyens de mise en œuvre de la RTT en matière d'organisation et d'allègement de la charge de travail que nous regarderons à présent à travers les accords.

### **3.5. Les moyens mis en oeuvre pour la réduction du temps de travail des cadres.**

Pour réduire le temps de travail des cadres, on peut penser qu'il soit d'abord nécessaire de réduire leur activité et leur charge, ou/et de mettre en place une organisation du

---

*situation horaire quotidienne et hebdomadaire par l'intermédiaire des consoles de consultation qui lui seront affectées"*

---

travail plus efficiente et moins chronophage qu'auparavant. Tous les accords étudiés affichent quelque part de **bonnes intentions d'allier réduction du temps de travail, qualité de vie des salariés et gains de productivité** ; cependant, on trouve plus souvent ces propos dans les exposés des motifs que dans l'énoncé de solutions concrètes d'organisation du travail ou de réduction du nombre de dossiers ou de missions. Par ailleurs, on pouvait penser que les embauches nouvelles, rendues obligatoires par les conventions d'Etat, visent également certains allègements de la charge de travail des cadres.

### 3.5.1. RTT des cadres, organisation du travail et allègement des charges : des vœux pieux ?

L'accord de Chimiprod a un contenu exclusivement technique de réglementation du temps de travail, de prévision d'embauches et de fixation de la nouvelle norme salariale. Seul un préambule indique l'objet du réaménagement des temps de travail : il s'agit de *"faciliter le reclassement interne du personnel dont le poste est appelé à être supprimé dans le cadre de la réorganisation"*. Aucune allusion n'est faite ni à la manière de diminuer la charge de travail, en proportion de la RTT, ni aux moyens qui seront mis en œuvre pour adapter une quantité réduite de travail à une charge donnée.

Le cas de Chimiprod n'est pas isolé, même si il représente bien une espèce de caricature de l'idée, pragmatique après tout, selon laquelle "on verra bien", "les responsables, les cadres, s'organiseront pour réaliser les gains de productivité voulus". Le problème, en particulier dans des établissements comme celui-ci, **soumis depuis déjà longtemps à des objectifs permanents de réduction des coûts, est que les poches de productivité sont devenues plus rares** et qu'il peut paraître difficile et vain d'énoncer de nouvelles recettes organisationnelles. L'hypothèse implicite est donc faite que les acteurs concernés, les cadres en particulier, désireux de profiter de la RTT, posséderont ainsi une stimulation suffisante pour inventer des solutions.

Plusieurs accords appellent ces solutions de leurs vœux , mais sans jamais indiquer le chemin d'une seule. Distribio souhaite bien *"concilier compétitivité et développement de l'emploi"* et *"créer des conditions idéales de souplesse et de flexibilité de l'organisation"*. L'accord de Sociolog estime que *"la mise en place de ces nouveaux horaires peut déboucher sur de sensibles améliorations de l'organisation même du travail et de la qualité de vie professionnelle"* ; d'ailleurs, la poursuite de l'amélioration de la situation économique de l'entreprise *"doit nécessairement passer par un gain de productivité dont les bénéfices permettront d'assurer durablement un service de qualité à notre clientèle"* et par conséquent *"il est donc nécessaire de trouver par le biais du présent accord : des économies pour compenser le surcoût pendant la durée des aides ; le moyen de gagner en productivité sur le long terme pour ne pas compromettre l'équilibre économique global de l'entreprise"*. Mais, dans le corps de l'accord bien entendu, ces bonnes intentions restent lettre morte : aucune préconisation, aucun mode d'emploi en termes d'organisation du travail ne se fait jour.



On retrouve la même chose chez Aeronef, où les parties signataires manifestent bien, par la signature de leur accord, une volonté de *"rechercher par la voie contractuelle les conditions permettant d'assurer la réactivité et la compétitivité de la Société, en regard de son environnement économique. Elles soulignent que la préservation et le développement de l'emploi passent nécessairement sur le long terme par un renforcement de l'efficacité du fonctionnement industriel de l'entreprise"*.

D'autres textes, tel l'avenant de l'accord signé chez Consultec, paraissent ne laisser planer aucun doute sur la charge de travail que devront affronter les cadres à temps réduit : ***"Le volume d'activité de chaque bureau reste identique après application de la réduction du temps de travail grâce à une réorganisation des tâches des membres du bureau et des embauches complémentaires"***. Toutefois, les améliorations de l'organisation du travail envisagées ne sont pas énoncées dans le texte.

Chez Urbus, en revanche, où le coût de la RTT a été entièrement pris en charge par l'entreprise et les aides financières de l'Etat, la volonté d'avancer dans le sens d'un ajustement de l'organisation à la nouvelle norme temporelle prend la forme d'un engagement de la direction à faire un point régulier avec les représentants du personnel sur les avancées et les innovations en matière d'organisation du travail : *"La différence croissante entre le montant des aides de l'Etat et le coût des embauches liées à la RTT nécessite des recettes supplémentaires et/ou de moindres dépenses : amélioration qualitative et quantitative de l'offre ; meilleur service à la clientèle. L'amélioration des résultats, permise par une meilleure gestion de l'entreprise et une optimisation de son fonctionnement, fera l'objet d'un rapport d'information au Comité de suivi et au CE, et sera prise en compte pour déterminer la progression salariale décidée dans le cadre de la négociation salariale annuelle"*.

Deux accords nous paraissent plus positifs du point de vue où nous nous sommes placés. **L'accord de Pharmachim, tout d'abord, appelle clairement de ses vœux les cadres à progresser sur la voie d'une adaptation de leurs nouveaux horaires à la charge de travail :** *" L'horaire réel de travail du personnel d'encadrement, récupérations incluses, doit être aussi proche que possible de l'horaire conventionnel. Diverses voies ont été évoquées lors des négociations : privilégier l'organisation du travail par la prise régulière de JARTT ("s'habituer à travailler autrement") ; favoriser la délégation ; réaliser des embauches ; en fonction de la durée prévisible de la réunion, s'interdire de fixer des rendez-vous et des réunions après 17 heures pour le personnel à la journée ou 2 heures avant la fin du poste pour le personnel posté ; mettre en œuvre des "bonnes pratiques de réunion" (respect des horaires, préparation, utilisation des moyens de communication à disposition...)"*. Certes, le renvoi des cadres à leur propre responsabilité dans l'organisation du changement de la norme temporelle de travail a l'avantage ici d'être explicite et non plus, comme dans les accords précédents, en filigrane des discours. Toutefois, certaines préconisations, notamment celles associant embauches et délégation, ouvrent une voie d'adaptation intéressante du temps de travail à l'activité.

La société Expersoc va beaucoup plus loin dans cette voie, mais en utilisant des méthodes très différentes. Ici, l'activité du cadre est directement liée à la charge de travail

objective qu'il doit supporter pour "mériter" son salaire. Des gains d'organisation sont évidemment toujours possibles, qu'ils interviennent dans la pratique du travail individuel ou dans le fonctionnement du travail collectif du cabinet. Toutefois, sachant que la durée moyenne du travail, avant accord, avoisinait 45 heures, ramener le temps de travail à une durée proche de 35 heures, toutes choses égales par ailleurs, aurait théoriquement nécessité une réduction de la charge de travail équivalente à la RTT, soit de 22%. Les partenaires sociaux ont précisément négocié sur la charge de travail : *"il est en effet apparu nécessaire aux parties signataires : d'améliorer les conditions et la charge du travail des cadres opérationnels ; de réorganiser en profondeur le cabinet, notamment par le temps de travail, afin d'améliorer ses prestations et de favoriser la croissance de ses activités"*. **La négociation a débouché sur une réduction substantielle des objectifs individuels de production** : *"la direction s'engage à tenir compte de cette réduction de 10% du temps de travail dans la fixation des objectifs individuels, (actuellement 195 jours par an, facturés ou valorisés comme tels par le supérieur hiérarchique, pour un cadre opérationnel à temps plein). Ces objectifs seront réduits dans les proportions et selon le calendrier ci-dessous pour tenir compte des changements liés à la mise en oeuvre de la réduction du temps de travail et pour donner les meilleures conditions de réussite et d'intégration des nouveaux embauchés (base 195 jours par an) :*

- 1997 : **moins 12%** prorata temporis à compter de l'entrée en vigueur de la nouvelle durée annuelle du travail et à condition qu'elle soit effective avant le 15 avril 1997 ;
- 1998 : moins 11%
- 1999 et après : moins 10%".

A notre connaissance, peu d'accords d'entreprise ont tendu à viser d'aussi près le facteur constitutif le plus déterminant du temps de travail des personnels d'encadrement ; il est vrai aussi que l'on se trouve ici dans une sorte **système de production à la tâche** qui permet d'établir un rapprochement tout à fait direct et probant entre le temps passé (et payé) et la valeur d'échange du produit sur le marché. Il s'agit donc d'une exception.

### 3.5.2. Des embauches : Rarement des cadres

Une des vertus des accords collectifs conventionnés par l'Etat est sans doute d'introduire un moyen de contrôle supplémentaire de **l'efficacité de la réduction du temps de travail en matière de création d'emplois**. Et toutes les entreprises de notre panel ont effectivement réalisé (ou commencé à le faire, pour ce qui concerne les accords récents) un nombre d'embauches parfois même supérieur à celui qui découlait de la stricte application des accords Aubry ou de Robien. Par exemple, Expersoc a réalisé ainsi un accroissement de 28% de ses effectifs de cadres opérationnels (18% au titre de la RTT et 10% dits *"liées à la croissance"* ). Visclou s'est engagée contractuellement à réaliser 9½ embauches, soit une progression d'effectif de 19% alors que l'Etat en exigeait 6%. Chimiprod, qui appliquait un accord de Robien défensif afin de préserver l'emploi de 20 personnes a, non seulement sauvé ces emplois, mais aussi recruté 18 opérateurs supplémentaires. Pour une obligation d'embauches de 30 personnes Pharmachim en a réalisé 35. De son côté, Distribio, accord de Robien à 15%, dépassait largement la contrainte légale en recrutant 25 personnes. On retrouve le même phénomène chez Sociolog (19 embauches au lieu des 17 exigées) et Consultec (20 embauches

au lieu des 12 équivalents temps plein arithmétiquement exigibles). Urbus crée de son côté 170 emplois (pour 161 exigibles) ; et Aeronef, dans son accord non conventionné, donc non soumis à l'obligation de création d'emploi, lance néanmoins 360 recrutements couvrant toutes les catégories de personnels, jouant ainsi le jeu des accords aidés<sup>215</sup>.

**Tableau 12 - Les recrutements réalisés/induits par les accords**

ENTREPRISES	EMPLOIS CREEES/CONSERVES
<b>Chimiprod</b>	20 licenciements évités + 18 embauches
<b>Distribo</b>	25 embauches (+ 13%)
<b>Sociolog</b>	19 embauches (+ 7%)
<b>Visclou</b>	10 embauches (+ 19%)
<b>Urbus</b>	170 embauches (+ 6%)
<b>Expersoc</b>	33 embauches (+ 28%)
<b>Consultec</b>	20 embauches (+ 17%)
<b>Aeronef</b>	360 embauches (+ 6%)
<b>Pharmachim</b>	35 embauches (+ 7%)

On ne peut cependant pas s'empêcher de s'interroger (avec, d'ailleurs, bon nombre de salariés des firmes), en examinant de près les quelques entreprises de notre panel : quelles sont, dans ces embauches, les parts respectives des créations de postes différées en attente de cette opportunité (la direction de Sociolog le reconnaît, pour quelques emplois créés à l'occasion de l'accord), des créations attribuables au développement de l'activité de l'entreprise (l'accord d'Expersoc établit une distinction précise sur ce plan) et des embauches rendues nécessaires par la diminution du volume d'heures travaillées dans l'entreprise<sup>216</sup>. Si, faute d'investigations supplémentaires, il reste difficile de répondre, à cette interrogation, on peut rappeler en tout cas que toutes les entreprises étudiées se situent bien dans une dynamique générale de développement de leur activité et, partant, de leur emploi.

Une deuxième chose paraît claire ; elle concerne l'affectation majoritaire des nouveaux emplois aux fonctions clé et aux métiers clé que la stratégie managériale a définis en vue du développement de l'entreprise, plus qu'à d'autres fonctions, réputées moins stratégiques, pouvant pourtant être très affectées aussi par la réduction des temps de travail (fonctions d'encadrement et services plus "fonctionnels"). Ainsi, dans la plupart des cas, **les nouveaux postes sont affectés, de façon dominante, aux services les plus opérationnels**. Ceci est évident dans des établissements de production en continu ou en semi-continu comme

<sup>215</sup> Toutefois, contrairement aux autres accords, conventionnés, celui d'Aeronef ne donne aucune garantie de maintien du niveau des effectifs.

<sup>216</sup> Chez Consultec, *"on est incapables, par exemple, de dire qui a été embauché dans le cadre de la loi de Robien"* (Pascal, PDG), et *"on n'a pas forcément une évaluation précise de la population qui a été embauchée, parce qu'en plus on se développe, donc les deux font que.."* (Marc, responsable des ressources humaines).

Chimiproduct<sup>217</sup> ou Pharmachim où une arithmétique simple dicte le nombre d'heures de travail posté manquantes et le nombre de postes à pourvoir : l'équipement et le process, conjugués à un **rapport de force relativement favorable aux salariés de production** (qui ont les "mains sur les manettes") ne laissent qu'une très mince marge de manœuvre dans la fixation des effectifs. Ceci est également peu surprenant dans le cas de Visclou où l'enjeu de la RTT était de gagner, à services et prestations égales (avec un équilibre maintenu des effectifs par métiers, ou familles de produits), en temps de service au client (allongement de la durée d'ouverture du site). Chez Distribio, où l'ensemble des tâches opérationnelles ont fait l'objet prioritairement (sinon exclusivement) d'une réorganisation rationnelle profonde, la même arithmétique de comptage des temps nécessaires à la réalisation des objectifs par métiers "opérationnels" a guidé les choix de recrutement et d'affectation. Chez Urbus, la nécessité de maintenir un service de transport régulier aux usagers (fixité, voire développement des tours) a pu conduire à forcer très sensiblement les embauches du côté du personnel roulant et de son encadrement.

Une autre observation, généralisable à notre échantillon, porte sur le niveau des embauches, généralement bas dans la grille et, parfois, à des **niveaux de rémunération très inférieurs à ceux qui étaient pratiqués avant l'accord** : il en est ainsi chez Distribio notamment, où toutes les embauches se sont faites sur une base de 10 à 15% du salaire de l'ancienne grille salariale conventionnelle. On peut s'interroger sur la viabilité, à terme, d'une telle situation d'inéquité salariale ; situation dont les dirigeants minimisent l'importance du fait de l'état excessivement dégradé du marché de l'emploi local.

Il résulte de cet examen des textes (mais également des informations recueillies auprès de nos informateurs), une autre tendance générale sur l'échantillon : **les emplois spécifiquement créés en vue d'un allègement de la charge de travail des cadres sont assez rares**. Il est vrai que l'on pouvait s'imaginer voir renaître, pour certaines fonctions, des emplois (actualisés en compétences) d'assistance de chefs de service ou de cadres techniques, disparus ces dix dernières années avec, d'une part les plans sociaux, d'autre part le développement des outils informatiques. Ce phénomène existe bien dans certains métiers mais n'est nullement généralisable.

On le trouve dans la société Expersoc, où tous les nouveaux embauchés sont des cadres possédant des niveaux de formation comparables à ceux des chargés de mission, mais souvent recrutés au niveau inférieur de la grille dans des fonctions d'assistants (cadres), inscrites dans le cadre d'une division croissante du travail dans l'entreprise. On le retrouve dans l'autre cabinet de consultants, Consultec, où des recrutements d'assistantes (non cadres) à vocation plus commerciale ont été apparemment privilégiés. Dans les deux cas, l'opérationnalité des nouveaux embauchés peut être plus longue à atteindre que la période d'observation couverte par notre étude, si bien que **ces renforts ne semblent pas encore avoir beaucoup soulagé les cadres que nous avons rencontrés** ; d'autant que, parallèlement, le niveau d'activité de ces deux entreprises se développe, en même temps que la charge des cadres opérationnels ; de ce

---

<sup>217</sup> Jean, DRH : *"les embauches ont été spécifiquement en production : on n'a pas embauché ailleurs, puisque l'aspect défensif, c'était : sauver des jobs ; donc, si vous voulez on n'a pas fait une révolution au niveau de l'organisation"*.

fait, ceux-ci parviennent difficilement à intégrer pleinement l'assistance véritable que pourraient leur apporter ces nouveaux embauchés. On retrouve des difficultés similaires chez Sociolog, où deux cadres ont été intégrés à l'organigramme -cadres "potentiels" puisque affectés à un statut non cadre à l'embauche -, mais sur des missions nouvelles en développement : leur présence n'apporte donc rien aux personnels d'encadrement en place travaillant désormais, en principe, en horaires réduits.

Dans la majorité des autres entreprises cependant, les embauches de cadres (ou de non cadres) directement justifiées par la réduction du temps de travail du personnel d'encadrement déjà en place sont quantitativement marginales. Si, finalement, les dispositifs formels mis en place par les accords ne paraissent pas de nature à soulager considérablement la charge de travail des cadres, il convient de se demander quelles incidences auront les horaires réduits sur leurs conditions de vie.

On peut résumer ces quelques observations par l'idée générale, qui nous paraît sous-jacente aux discours, selon laquelle les directions d'entreprise concèdent d'autant plus facilement une réduction du temps de travail de leurs cadres qu'elles considèrent que ces derniers "en ont encore sous le pied"<sup>218</sup> en matière d'amélioration de la productivité de l'entreprise et que l'autonomie, la responsabilité et la conscience professionnelle qui caractérisent plus particulièrement l'implication au travail de cette catégorie joueront le rôle de variable d'ajustement entre le temps de travail et la charge ou, tout du moins, relèveront pour partie l'employeur de sa responsabilité dans d'éventuels désajustements. **Le rôle "tampon" du salariat d'encadrement** entre les objectifs de profit des uns et les aspirations à une amélioration des conditions de vie des autres est, dans cette affaire, une fois encore réaffirmé. D'autant que le prix payé par les cadres pour un éventuel mieux-être n'est pas tout à fait négligeable.

### 3.6. RTT des cadres et conditions de vie

Le dispositif public de réduction du temps de travail vise, en même temps que l'emploi et la modernisation des entreprises, l'"amélioration des conditions de vie et de travail" des salariés. En incluant les cadres dans son champs d'application, il est permis de penser que la loi ne tendait pas a priori à les priver du bénéfice de cette amélioration. Pourtant, les difficultés qu'éprouvent actuellement les intéressés à tirer, sur le plan de leur vie personnelle, le plein parti du dispositif laissent à penser que les accords de RTT n'ont pas forcément fixé les "bonnes règles" pour les cadres. Par ailleurs, la nature même du contrat social tripartite impliqué par le conventionnement d'Etat (et la philosophie sous-jacente du "gagnant/gagnant/gagnant") supposait un partage des coûts de la RTT (sur le mode du "donnant/donnant/donnant") entre

---

<sup>218</sup> Idée implicite dans cette réflexion de Francis, DRH de l'établissement de Pharmachim étudié : *"Je crois que souvent les cadres travaillent plus que ce qu'ils devraient, mais moins que ce qu'ils croient"*. Idée que l'on retrouve également, par exemple, chez Jean, DRH de Chimiprod : *"...on fait beaucoup confiance à la responsabilité de l'individu...(.).je crois difficile de savoir quelle est la part de la charge de travail et la part de l'organisation personnelle....(.).on n'a pas diminué des exigences en termes de résultats, on a demandé aux gens d'être plus efficaces : vous savez, des fois on perd beaucoup de temps aussi.."*

l'Etat, l'entreprise et le salarié. Et les cadres, dans certains cas, ne sont pas restés sans "donner" sur le plan financier.

### 3.6.1. La compensation salariale des cadres, prix à payer pour la RTT

Le contrôle de la masse salariale des entreprises est notoirement une des composantes principales des stratégies compétitives, mais aussi boursières parfois, des entreprises. La pression sur les plus hauts salaires, plus particulièrement dans les entreprises où les cadres sont nombreux et/ou "chers"<sup>219</sup>, est un élément non négligeable de cette régulation. Par ailleurs, l'analyse de la valeur et les politiques de gestion des ressources humaines conduisent nombre d'entreprises à adopter des systèmes de rémunération et de carrière de plus en plus individualisés et flexibles pour la catégorie des salariés d'encadrement comme pour d'autres travailleurs non cadres. On retrouve ces deux composantes du traitement salarial des cadres dans les accords de compensation salariale de la RTT. Avec, toutefois, une certaine variété des formules retenues.

Le **maintien des salaires nominaux est dominant dans six cas sur neuf** étudiés. Toutefois, en dehors des cas d'Urbus et d'Expersoc, où l'on peut s'attendre à ce que les négociations annuelles de salaires intègrent malgré tout d'une certaine manière la RTT, l'évolution des rémunérations dans les années à venir est placée sous contraintes fortes<sup>220</sup>.

Ainsi, Distribo limite durant 7 ans l'évolution de sa masse salariale au *"maintien du pouvoir d'achat des salaires en niveau de l'année précédente, selon le dernier indice connu au 31 octobre (référence INSEE des 12 derniers mois"*. Les répercussions de cette mesure se feront en termes d'augmentations générales pour les non cadres et individuelles pour les cadres, pour lesquels les effets supplémentaires de certains abattements sur l'ancienneté seront plus ou moins amortis par la distribution individualisée de 0,2% de leur masse salariale. En revanche, une disposition originale de cet accord réside dans la création d'une *"prime individuelle de mérite"* destinée à rétrocéder, mais sous une forme individualisée, aux salariés une partie des *"gains financiers liés à l'aide publique"* (Albert, directeur).

D'autres accords s'engagent de la même manière dans des gels complets des salaires (Visclou) ou dans des hausses modérées (-1,25% en déduction du taux d'augmentation négocié chez Chimiprod) ou contrôlées (gel à concurrence de 2% chez Pharmachim) pour des périodes pouvant varier de 15 mois (Visclou) à 3 ans (Chimiprod)<sup>221</sup>. Ces dispositifs s'appliquent, dans

<sup>219</sup> La plage de variation des salaires bruts mensuels pour les cadres interrogés est, en gros : 13 000 à 40 000 F.

<sup>220</sup> En revanche, il ne faut pas négliger que la plupart des entreprises étudiées distribuent, en fonction de leurs résultats, des primes d'intéressement. Dans certains cas, comme chez Visclou par exemple, où l'entreprise continue à prospérer (grâce ou malgré la RTT) après l'accord, une partie des primes supprimées (primes trimestrielles, en l'occurrence chez Visclou) seront compensées, en fin d'année, par les primes d'intéressement. Plusieurs dirigeants en tout cas ont argumenté cette péréquation (Distribo, Visclou, Expersoc).

<sup>221</sup> Le gel longue durée des rémunérations n'est pas forcément accepté par tous les cadres. Jean, DRH de Chimiprod, fait part de quelques réactions négatives et de leurs fondements : *"Il y a eu des réactions négatives ; les réactions négatives, c'est : si je veux prendre mes jours de RTT, il faut que*

tous ces cas, à l'ensemble du personnel et s'assortissent parfois de suppression ou de réduction d'autres avantages salariaux : prime de transport chez Chimiprod, où les jours de fractionnement des congés payés sont également supprimés, prime trimestrielle chez Visclou, prime d'ancienneté chez Expersoc.

Dans deux situations d'entreprise, on peut observer une **différenciation des dispositifs salariaux, non pas par catégories de salariés, mais par tranches de rémunérations brutes annuelles**. Ainsi, Sociolog , qui pose d'emblée que *"le principe de compensation salariale privilégie les salaires les plus modestes au sein de l'entreprise"*. Les salariés dont le salaire annuel est inférieur à 115 KF *"bénéficieront d'une progression salariale égale à l'inflation si celle-ci est supérieure à 1% ou de 1% si l'inflation est inférieure à 1%"*. Les tranches de salaires 115-160 KF verront leurs revenus limités à une progression de 1% par an ; celles de 160 à 250 KF auront leurs salaires bloqués pendant 3 ans ; les salariés dont le salaire annuel a dépassé 250 KF en 1997 *"abandonnent 1% chaque année de la fraction de leur salaire qui excède 250 000F"*. **Par leur niveau général de rémunération, les cadres se trouvent donc, plus que d'autres, contributifs du système**. La pénalisation salariale plus grande des salariés à salaires élevés est encore plus marquée chez Consultec où, là, les salariés contribuent plus ou moins financièrement au système à l'exception des salariés dont le salaire annuel est inférieur à 100KF ; pour les autres, -1% pour la tranche 100-210 KF, -2% de 210 à 320 KF, -3% de 320 à 450 KF ; les salariés dont la rémunération annuelle est supérieure à 450 HF *"se verront appliquer un abattement de 5% de leur rémunération annuelle de base au titre de la compensation salariale de la réduction de travail"*<sup>222</sup>.

Chez Aeronef, c'est une importante partie du personnel qui participe, au prorata de son salaire, au financement de la RTT, puisque l'entreprise ne compense qu'à concurrence de 60% la perte de rémunération due à la réduction des heures travaillées ; avec toutefois un minimum forfaitaire de 190 F./heure pour les salaires inférieurs à 10 000 F. et de 170 F./heure pour tous les autres.

Sans entrer profondément dans un autre très important débat juridique soulevé par les dispositifs de RTT (débat qui ne connaît pas d'issues plus univoques que les précédents) il convient de rappeler que la perte de salaire constitue à coup sûr **une "modification d'un élément essentiel du contrat de travail"**<sup>223</sup> qui, malgré le principe de la hiérarchie des normes (les clauses d'un accord collectif s'imposeraient au contrat de travail), ne serait pas opposable

---

*je reste plus tard d'autres jours, j'ai entendu cette réaction ; d'autres réactions négatives, c'est des jeunes ingénieurs qui ont pu dire : moi, je suis là pour bosser, je veux développer ma carrière, j'ai besoin de sous, ça m'intéresse plus d'avoir mes 1.5% par an que d'avoir du temps libre ; on a eu ça. Donc, il y a des gens qui font un petit peu la fine bouche, mais c'est tout de même une très très forte minorité"*

<sup>222</sup> Si l'on en croit Rémi, consultant senior chez Consultec la "pilule" de la compensation salariale n'a pas toujours été bien avalée : *"Une minorité n'était pas d'accord ; d'ailleurs certains, parmi les plus jeunes, sont partis : c'est qu'il y avait une remise à plat du contrat de travail et 4 ou 5% de baisse de la rémunération"*.

<sup>223</sup> Un autre débat oppose également juristes de tous bords sur la question de savoir si la modification de la durée du travail elle-même, lorsqu'elle s'assortit d'une baisse de la rémunération, est opposable au salarié.

au salarié<sup>224</sup> ; elle nécessiterait donc l'acceptation individuelle d'un nouveau contrat de travail - ou d'un avenant au contrat existant- et, si l'on en croit une jurisprudence de 1996 (arrêts Majorette et Framatome), la mise en œuvre d'un plan social dans l'occurrence où la modification substantielle du contrat de travail concernerait plus de dix salariés. Si de nouveaux contrats de travail ont bien été proposés et signés par les cadres d'Aeronef, Viscloù et Consultec -tous concernés par une contribution salariale à la RTT-, la société Sociolog, en revanche, s'est placée en position d'attente des évolutions légales ou jurisprudentielles en la matière.

### 3.6.2. Les contraintes du temps libéré par la RTT

Le véritable niveau auquel il est possible de mesurer les chances que la nouvelle norme formelle du temps de travail améliore les conditions de vie des cadres est celui de la marge laissée par les acteurs pour qu'il y ait une meilleure **concordance entre les temporalités requises par l'employeur pour poursuivre ses objectifs de profitabilité et les temporalités propres à la vie du salarié (vie personnelle, vie familiale, vie sociale).**

Les modalités conventionnelles d'encadrement du temps libéré par les accords de RTT sont intéressantes à examiner de ce point de vue. On peut d'ailleurs supposer dès le départ que la concordance recherchée sera d'autant plus favorable au salarié que ses possibilités de choix et sa marge de manœuvre par rapport à la fixation de ses temps de liberté par rapport au travail seront importantes. Par exemple, les solutions de réduction du temps de travail dans le cadre (souvent journalier) d'horaires collectifs fixés par l'entreprise ont peu de chance de convenir à chacun. D'ailleurs, l'heure gagnée le soir, ou le matin, chez Viscloù n'a apparemment pas la même "valeur" aux yeux de tous les salariés. Bruno, par exemple, correspondancier commercial dans l'entreprise, aurait volontiers porté sa préférence sur un vendredi après-midi libéré. Mais, à l'inverse, Paul, ingénieur chez Aeronef, rentre désormais encore plus tard à son domicile, ce qui le prive de toute possibilité de vie sociale après son travail (journées de travail de 9 heures augmentées d'une heure de trajet), et dispose, en contrepartie d'un nombre très important de journées du vendredi qu'il a du mal à apprécier parce qu'elles le positionnent en rupture avec son propre environnement (enfants à l'école, épouse au travail, cours du soir par définition non accessibles dans la journée, etc.).

Les formules permettant aux cadres de disposer de journées de repos, ou congés, supplémentaires pourraient a priori permettre aux intéressés de réaliser une meilleure harmonisation de leurs temps de vie. A la condition toutefois, que la liberté de positionnement de ces journées soit réelle, plus que formelle. Or, **de nombreuses règles encadrent, là encore, le droit des cadres à disposer de leur temps**<sup>225</sup>.

<sup>224</sup> Sur ce sujet, voir : Marie-Cécile LAUGIER-LATTES, "Modification du contrat de travail et droit disciplinaire", Droit Social, N°2, Février 1998, pp. 120 et suivantes. Voir également : "35 heures et le travail des cadres", Actes du colloque organisé par les Editions Législatives et Elégia Formation, Dictionnaire Permanent Social, Bulletin 641, 10 novembre 1998.

<sup>225</sup> Même si, dans les faits, ses règles ne sont pas toujours appliquées. Par exemple, la société Chimprod, malgré les spécifications inscrites dans l'accord, n'a jamais fixé comme elle s'en était réservé la possibilité, les jours de repos de ses salariés, leur laissant la liberté de les organiser.



**Tableau 13. Contraintes sur le choix des absences**

<b>ENTREPRISES</b>	<b>LES CLAUSES ENCADRANT LA RTT</b>
<b>Chimiprod</b>	Jours RTT à prendre durant les 12 mois suivant leur acquisition ; 11 jours fixés par l'entreprise ;
<b>Distribo</b>	Planification trimestrielle des modules de travail, en modulation annuelle, par les chefs de service en intégrant les tours d'astreinte et les demandes de congés exprimées
<b>Sociolog</b>	2 jours de RTT fixés dans l'accord (veilles de Noël et St-Sylvestre et pont de l'Ascension) + 1 jour par mois non divisible, non reportable d'un mois sur l'autre : sur 12 jours, 5 sont au choix du salarié
<b>Visclou</b>	1 heure par jour fixée les lundi, mardi, mercredi, jeudi
<b>Urbus</b>	1 jour par mois, sous contraintes selon les services, ; capitalisables par accord avec la direction
<b>Expersoc</b>	Modulation annuelle des absences : aucune absence de mi-avril à mi-juillet/minimum de 25 jours de CP de mi-juillet à mi-septembre/10 à 15 jours de CP ou d'absences de mi-octobre à mi-avril/17,5 à 22,5 jours fractionnés d'octobre à mi-avril par période n'excédant pas 2 jours
<b>Consultec</b>	Congés payés et congés RTT à prendre en totalité entre 1er juin de l'année en cours et 31 mai année suivante ; demande d'absences au responsable de bureau ; délai de prévenance pour congés : 1 semaine
<b>Aeronef</b>	Horaire collectif annuel, négocié avec les organisations syndicales
<b>Pharmachim</b>	Programmation collective et calendriers par services. Contraintes sur jours RTT : pas plus de 5 jours acquis au compteur (10 pour les postés) ; possibilités de cumul maxi : 5 jours (10 jours pour les postés)

Chez Expersoc, par exemple, aucune absence n'est autorisée entre mi-avril et mi-juillet, haute saison pour l'entreprise. Travaillant près de 10 heures par jour à ce moment là, malgré la RTT, Colette, consultante, fait remarquer que c'est dans cette période là qu'elle aurait justement le plus besoin de temps de récupération. On retrouve, dans le tableau 13, les différentes contraintes qui encadrent la prise des jours de RTT et dont la variation, d'un accord à l'autre, reflète sans doute souvent des choix d'entreprise et des contraintes de marché (saisonnalité) : tantôt, l'entreprise fixe elle-même des jours de repos ; ailleurs, les journées de RTT ne sont pas cumulables et doivent être prises fractionnées ; dans d'autres accords, enfin la journée doit être utilisée dans le mois même de son acquisition (Sociolog). Pour cet ensemble de raisons, la nouvelle norme formelle du temps de travail est perçue de manière très mitigée par les cadres eux-mêmes.

Ainsi tracés, les compromis formels sur le temps de travail des cadres nous paraissent revêtir bon nombre de limites qui font sérieusement douter de la capacité des seules règles qu'ils déterminent à infléchir assez sensiblement les pratiques des acteurs sociaux pour que tant l'équilibre de vie du salarié que l'efficacité productive de l'entreprise s'en trouvent véritablement améliorés.

## **CHAPITRE IV**

---

### **LES LIMITES DU COMPROMIS**



Ainsi, les règles formelles qui régissent désormais le temps de travail des cadres dans les entreprises étudiées viennent compléter, en l'adaptant à des configurations locales, l'arsenal juridique déjà existant. L'objectif d'emploi étant acquis, elles devraient encore permettre, en théorie, c'est à dire si les effets concrets de leur application correspondent bien aux desseins initiaux des acteurs, la réalisation concomitante de trois objectifs au moins :

- la mise en conformité juridique de l'activité des cadres à la législation du travail qui leur est applicable ;
- le maintien, sinon le développement, de l'efficacité productive de l'entreprise et de l'organisation du travail ;
- l'amélioration des conditions de vie et de travail des salariés d'encadrement.

On peut **se demander si, de ces trois points de vue, les règles, telles qu'énoncées par les accords, peuvent suffire à produire les résultats attendus**. Tout d'abord, l'applicabilité de la règle formelle implique qu'elle réunisse au moins trois qualités sans lesquelles on ne voit pas bien comment les acteurs de l'entreprise pourraient s'y référer utilement : la clarté, c'est à dire tout ce qui peut la rendre sans équivoque aux yeux des acteurs ; la possibilité de contrôler sa mise en œuvre ; la sanction de son non respect (4.1). Ensuite, ces conditions fussent-elles même réunies, il n'est pas envisageable qu'elle soit économiquement viable si l'entreprise ne développe pas une stratégie efficace de réorganisation de ses moyens de production : le déficit net d'heures de travail productif dans l'entreprise implique forcément le profilage d'une nouvelle architecture de la valeur ajoutée (4.2). Enfin, les pratiques en matière de temps de travail n'ont quelque chance d'évoluer que si, non seulement les deux séries de conditions précédentes sont remplies, mais encore les comportements sociaux des acteurs de l'entreprise concourent aux résultats attendus : en d'autres termes, si la norme formelle réussit à infléchir la norme sociale pratique du temps de travail (4.3).

#### 4.1. Des règles du jeu élastiques dans un cadre juridique en chantier

##### 4.1.1. Evolution du travail des cadres

Il est ressorti clairement de l'analyse approfondie des volets "cadres" des accords de RTT bon nombre d'ambiguïtés sur la plupart des points d'articulation de la notion de temps de travail chez les cadres. Le travail du cadre lui-même est, on l'a vu, déjà entretenu, parfois, dans un flou particulier<sup>226</sup> qui, sans doute, arrangeait un peu les intéressés eux-mêmes et leurs

---

<sup>226</sup> Patrick, responsable communication/marketing chez Sociolog confirme ce flou : *"il y a un souhait abusif du management de direction à laisser des zones de flou, parce que ça arrange, parce que ça évite d'embaucher, parce que ça évite de se poser les questions de moyens". ....(..)... le flou est insécurisant dans la mesure où, moi je ne connais pas bien les limites de mes compétences, si bien que j'en arrive à la chose paradoxale, bon, pour les gens qui sont consciencieux, de me fixer moi-même mes objectifs, qui sont plus ambitieux que ceux qu'une direction me fixerait ; bon, et c'est la fuite en avant, et c'est la surproduction, et il y a parfois désaccord sur l'inverse"*.

employeurs tant que la stabilité du rapport contribution/rétribution (monétaire ou symbolique), dans et hors l'entreprise, et une certaine relation de confiance liaient durablement les uns aux autres.

Cette imprécision tenait aussi à d'autres facteurs. Tout d'abord, derrière l'attachement sans cesse affirmé des cadres à l'"autonomie" dans le travail se profile un certain refus de la "taylorisation" de son activité laborieuse (analyse des tâches, chronométrage, travail divisé, contrôle) ; ensuite, sous l'emprise de perspectives de carrières intéressantes, le cadre pouvait, au plus grand profit de son employeur, porter son surinvestissement personnel et afficher ses compétences dans des tâches qui, dans une définition trop stricte de ses attributions, ne lui incomberaient pas. Autrement dit, la **conscience professionnelle, le sens des responsabilités, la confiance** de (et en) l'entreprise et l'ambition de carrière des cadres permettaient durablement à la fois, d'économiser à l'employeur la charge de l'emploi d'un nombre plus important de salariés hautement qualifiés et coûteux et, en même temps, d'éviter d'ouvrir la "boîte noire" de leur travail<sup>227</sup>.

Plans sociaux, mises en retraite anticipée, restructurations soudaines et "déboulonnages" en tout genre, ont sans doute quelque peu malmené la relation de confiance qui liait ce salariat particulier à l'entreprise. D'autant que cette confiance immédiate s'est trouvée en quelque sorte médiatisée et "dépersonnalisée" par l'introduction de **nouvelles normes de gestion** de cette catégorie de personnels : centralité du résultat, prégnance de l'appréciation d'écarts par rapport à des objectifs (fixés ou négociés à l'avance), degré de soumission aux contraintes budgétaires, aux contrôles de gestion et audits de toutes sortes, etc...Autant **d'éléments d'autant plus aptes à modifier la relation du cadre à l'employeur que la sous-performance est désormais assortie de sanctions immédiates** (licenciement, perte de primes, mise en retraite anticipée) ou différées (blocage de carrières). Quant aux carrières elles-mêmes, qui constituaient un des enjeux fondamentaux de la relation de confiance, l'aplatissement des organigrammes des entreprises et les jeux de "chaises musicales" pratiqués par de nombreuses firmes en ont pointé la précarité. Seuls quelques cadres "à potentiel", généralement repérés dans leurs premières années d'activité, peuvent ambitionner une progression (plus ou moins) rapide des échelons hiérarchiques dans l'entreprise<sup>228</sup>. Les ambitions des autres ne peuvent être servies que par des stratégies de mobilité externe qui empruntent des schémas désormais classiques : apprentissage, agguerrissement et construction d'un réseau à partir d'un premier poste dans une firme à notoriété, puis vente de ses compétences, ainsi valorisées, dans une PME dynamique ou alors création de sa propre entreprise.

En outre, la nature même du travail du cadre, tel qu'on pouvait le concevoir dans les années 70-80, s'est profondément transformée. D'une part, les pressions exercées de façon croissante par les entreprises sur la masse salariale ont conduit à la **disparition de certains**

---

<sup>227</sup> Cf. ANACT "Travail des cadres : ouvrir la boîte noire", *Travail et Changement*, Novembre 1998.

<sup>228</sup> L'absence de véritable gestion des carrières des cadres est assez caractéristique des entreprises étudiées. La plupart du temps, la promotion de fonction - hors augmentations de salaires individualisées - est le fait des circonstances du moment.

**appuis logistiques** qui favorisaient le partage, par délégation, de certaines tâches élémentaires ; les nouvelles technologies de la communication ont, dans bien des cas, restitué ces tâches aux salariés d'encadrement eux-mêmes. D'autre part, la **prégnance du temps immédiat**, du court terme, dans l'ensemble des activités de l'entreprise, est devenu un élément de pression très puissant sur l'ordonnancement des tâches, leurs enchaînements temporels, leur imprévisibilité et leur variété : aux rythmes des machines et de la production se sont surajoutés les délais impératifs des clients externes, les dates limites de remise des projets, les contrôles récurrents des écarts aux objectifs, ou encore les impératifs de réponse sans délais aux demandes des clients ou prescripteurs internes.

De plus, une conversion temporelle de plus en plus avantageuse des distances géographiques (par les moyens de transport, d'une part, les moyens de communication à distance, d'autre part) a, paradoxalement, dissocié considérablement l'espace/temps du travail du cadre d'un lieu géographique précis. Enfin, la tendance générale d'évolution de l'activité des entreprises va dans le sens **d'une intellectualisation du travail dans son ensemble**<sup>229</sup> et de celui des cadres en particulier : travail communicationnel (management, vente), travail de réflexion (recherche, conception, création), travail de décision (choix stratégiques, recherche de solutions, réponse aux incidents et aux aléas), travail de capitalisation d'expériences et de mise à jour des compétences. Or, nous l'avons vu, non seulement les temps nécessaires à l'accomplissement d'un travail correspondant à ces types là comportent une plus ou moins grande marge d'indétermination, mais encore ils peuvent considérablement varier, et d'un individu à l'autre, et suivant les contextes dans lesquels ils s'exercent (selon les données et les paramètres du problème à résoudre ou de la question posée).

Dans ce contexte où le travail des cadres appelle de plus en plus une réactivité à l'événement immédiat et une hiérarchisation permanente de tâches à dates de réalisation concurrentes et, souvent, à délais d'exécution indéterminés, on comprend bien que l'on soit tentés, comme le font d'ailleurs la plupart des acteurs, de vouloir soustraire le temps de travail à toute tentative de bornage précis et d'accepter, comme une fatalité, que les cadres, en général, "ne comptent pas leur temps" et, par là même, mettent à la fois en jeu leur équilibre de vie et celui de leurs proches, leur santé, le droit au travail de ceux qui attendent en file à la porte de l'entreprise et les règles instituées par la législation du travail en vue, justement, de protéger le salarié contre les conséquences néfastes du contrat qui le lie à l'employeur.

Mais on peut également se demander si cette "**fatalisation**" de la difficulté à réguler le temps de travail des cadres de manière plus compatible avec les enjeux sociaux énoncés ne masque pas un biais dans le raisonnement. En effet, l'inéluctabilité des longs horaires disparaît dès lors que l'on remet en question l'ensemble des déterminants qui fondent le flou des contours de la fonction des cadres dans l'entreprise. L'absence de délimitation précise des tâches, de leur nombre et de leur insertion dans l'espace temps, et leur réduction à un résultat objectif, n'induit pas une charge de travail tout à fait indéterminée dans l'espace temporel que tant que l'on ne se sera pas donné les moyens, soit par analyse de postes ou de fonctions, soit par tâtonnement

---

<sup>229</sup> Cf. Elizabeth ZUCKER, "Les temps de notre temps : enjeux, incertitudes, complexité", Revue française des Affaires Sociales, N°3, juillet-septembre 1998.

("essais et erreurs"), d'en construire une mesure objective. Seule une véritable analyse de la "valeur temps" dans l'entreprise serait de nature à objectiver quelque peu les termes du débat. Mais cela reviendrait à inverser le raisonnement qui prévaut généralement aujourd'hui dans l'entreprise. Un exemple, somme toute banal, permet d'illustrer notre propos : existe-t-il un lien objectif entre la charge temporelle réelle d'un cadre commercial et le seul élément de délimitation de sa fonction qui lui soit parfois fourni, à savoir un objectif de chiffre d'affaires ou de marge exprimé en KF ? Le respect du droit des cadres à un temps de travail limité passe obligatoirement par une réponse à ce type de question et par un renversement complet du raisonnement du chef d'entreprise : combien me faudra-t-il de commerciaux travaillant sur une base raisonnable de 8 heures par jour, sachant qu'une visite (client ou prospect) occupe en moyenne le salarié, déplacement inclus, pendant x heures et que le rendement normal (moyen, sur une série d'individus) en chiffres d'affaires ou en marge nette est de y% de chiffre d'affaires par visite ? Equation simple, que le chef d'entreprise sait résoudre, et dont la solution véritable serait le moyen le plus sûr de concourir au respect de la législation du travail courante. Au lieu de cela, la fixation des normes de gestion des entreprises découle d'une prise en compte quasiment comptable d'éléments de bilans et de comptes d'exploitation dans une équation mêlant trois paramètres principaux : coûts salariaux, frais généraux, chiffre d'affaires. L'objectif s'impose alors "naturellement" au cadre commercial, au nom de la compétitivité et de la rentabilité de l'entreprise, quelle que puisse être la consommation temporelle qu'implique sa réalisation : **la variable "temps" est traitée comme variable résiduelle d'ajustement à l'objectif dont le maniement appartient au salarié lui-même.** Ce dernier, bien souvent, homme de défi, ou de "challenge", mais aussi conscient des difficultés du marché du travail, se met alors à ne "plus compter son temps". Malgré l'opportunité présente de négocier de nouvelles règles du jeu, les cadres, nous semble-t-il, ne sont pas toujours parvenus à se protéger de l'envahissement de leur vie par le temps consacré au travail au delà de ce que les outils juridiques actuels permettent de le faire.

#### **4.1.2. Inertie du droit et faible pouvoir normatif des accords de RTT chez les cadres.**

Si, comme nous le pensons, le problème est correctement posé, il faut se demander si la panoplie des outils réglementaires et législatifs avec lesquels on entend traiter la question du temps de travail des cadres aujourd'hui est suffisante pour clarifier la règle du jeu et si elle n'a pas subi, au contraire, quelque décalage par rapport aux évolutions tracées du travail des cadres. Non pas que le besoin de protection de la santé des salariés contre des durées et des rythmes de travail excessifs soit moindre qu'à l'époque où ils ont été élaborés. Tout au contraire, même si, là encore il y aurait tout un chantier à mettre en œuvre pour cerner, d'autant plus que ce qu'on a pu le faire pour les tâches manuelles impliquant une dépense d'énergie physique, les effets sur la santé des pratiques longues et cadencées du travail intellectuel, informationnel ou communicationnel, des tâches de management<sup>230</sup>, etc. La longueur des temps de récupération

<sup>230</sup> Les tâches de management, management des hommes, sont, pour la plupart des interlocuteurs rencontrés, les plus "préoccupantes" de toutes, celles qui envahissent le plus sa pensée -et qui le gardent toujours sous tension - durant les temps qu'il devrait consacrer au repos, à la famille ou à sa vie sociale, tout simplement. Didier, chef de groupe chez Petrochim, est responsable de 100 personnes. Pour lui : *"Faire le vide le soir chez moi ? Ça dépend, si j'ai des problèmes avec le*

nécessairement impliqués par tout travail est encore assez peu connue pour des activités de ce type dans lesquelles on relève toutefois bon nombre de pathologies auxquelles, par ignorance avérée, nous réserverons ici le nom "générique" de stress<sup>231</sup>, très utilisé par les cadres interrogés.

Mais les enjeux d'une réglementation du temps de travail vont, aujourd'hui, bien au delà des questions de santé et d'hygiène et rejoignent des préoccupations économiques et sociales élargies. C'est que, d'une part, en mobilisant au travail une bonne partie des couples, l'entreprise a fait surgir de façon nouvelle toutes les questions de coordination des rythmes et d'équilibre de vie familiale, comme celles tenant à l'équilibre individuel des éléments du couple et des enfants dans la famille. C'est encore que les salariés, dont les cadres, ont souvent conscience d'avoir une contribution à apporter -sous d'autres formes que le travail salarié- à la vie citoyenne, sociale ou culturelle et, en tout cas, en revendiquent le droit.

Il n'en est pas moins vrai que, pour autant que **son application soit nécessaire et doive être incontournable**, la législation du travail se donne bien peu de moyens d'être respectée dans le cas précis des pratiques du travail d'encadrement. Ce constat est d'autant plus dommageable pour les cadres que les négociations engagées dans les entreprises étudiées n'ont pas vraiment cherché à combler de façon consensuelle les vides juridiques : l'innovation sociale, attendue par la loi Aubry en matière de régulation du temps de travail des cadres, ne s'est pas encore faite. Tout au contraire, il nous semble plutôt que les acteurs aient, pour des raisons variées, parfois tenté d'exploiter les zones d'ombre du droit du travail pour maintenir, grosso modo, la situation inchangée.

C'est que, d'une part, certaines règles du jeu sont progressivement, et de la façon la moins limpide qui soit, amendées par la jurisprudence. Les "exclusions" du bénéfice de la loi sur les 35 heures que nous avons rencontrées dans cette étude témoignent de l'utilisation qui peut être faite par les acteurs sociaux de cette approximation du cadre légal. Par exemple, en exonérant les "cadres dirigeants" salariés du champs d'application de la RTT, sans plus de définition qu'un niveau de responsabilité et de rémunération ou une autonomie dans l'organisation de leur travail, **on ouvre clairement la voie à toutes sortes d'interprétations qui, et c'est le cas ici, permettent d'exclure de façon plus ou moins factice de la protection juridique bon nombre de contrats salariaux. Pointer cette catégorie de cadres n'est-il pas**

---

*personnel, je n'y arrive pas ; le plus lourd pour moi, c'est l'humain...(..)...le stress, je le ressens plus dans les tâches de management : si j'ai un problème de relation, là je stresse ; sur un problème technique, non".* D'une manière générale, d'ailleurs, les tâches mettant le cadre en relation avec des problèmes humains sont, semble-t-il, les plus préoccupantes. Jacqueline, 51 ans, dirige une agence de logement social en plein cœur d'une cité "difficile" ; elle hiérarchise ainsi les difficultés de son poste du point de vue de sa propre "charge mentale" : *"Donc nous, notre quotidien, c'est un peu ça : on a à répondre à des problèmes de gestion tout à fait courante dans le cadre d'une location ou à des problèmes techniques tout bêtes ; la très grosse difficulté, c'est la difficulté relationnelle par rapport aux conflits : les conflits sont de plus en plus importants, on est de plus en plus agressés".* Son poste la met en première ligne pour la gestion des conflits - avec les locataires, mais aussi parfois avec ses collaborateurs : on comprend que le stress soit l'apanage de sa fonction.

<sup>231</sup> Il faut toutefois indiquer que l'implication professionnelle des cadres se traduit bien souvent, à un moment ou à un autre de leur vie, par des problèmes de santé induits. Dans notre échantillon de 50 cadres, plus de la moitié parlent de "stress" du travail ou d'"anxiété" ; un peu moins d'une dizaine ont connu ce qu'ils appellent une "dépression", plus ou moins durable, plus ou moins marquante.



**une manière de désigner l'ensemble de la catégorie ?** . Que "dirigent" exactement les démarcheurs internationaux exclus de la RTT par leur entreprise ? Comment expliquer que le directeur général de Sociolog ou les directeurs de sites aussi importants que ceux de Chimiproduct ou Pharmachim dans notre échantillon, soient inclus dans le champs d'application des accords et prennent effectivement, et par besoin de reconstitution de leurs organismes, leurs temps normaux de repos en aménageant leur travail en conséquence et qu'un jeune responsable de libre-service puisse, à la limite, se trouver légalement en situation de travailler sans compter son temps ? Qu'est ce qui, dans le contrat de travail des uns et des autres justifie ce clivage ? **La jurisprudence retiendrait-elle plusieurs notions de contrats salariaux ?** Si tel est le cas, il conviendrait d'en préciser les contours avant que la brèche ouverte n'amène, par exemple, à exclure de toute protection -dans une sorte de société à deux vitesses- tous les cadres disséminés dans les petites entreprises, travaillant longtemps et intensément, pour des salaires parfois modestes, mais exerçant, par délégation de l'employeur, certaines responsabilités à la petite échelle qui est celle de leur firme.

Qu'est-ce que le temps de travail, pour un salarié plus ou moins mutant, plus ou moins "préoccupé"<sup>232</sup>, très impliqué dans un travail sans limites par sa conscience professionnelle et son sens des responsabilités, quand ce n'est pas lié à son employeur par une relation de confiance ? Ou commence et où finissent la subordination, le temps mis "à la disposition de l'employeur" et l'obéissance à ses "directives" ? Une réflexion quasi permanente autour des moyens lui permettant d'atteindre les objectifs prescrits implique-t-elle que tout son temps de vie doive être considéré comme du temps de travail ? Quand travaille-t-il ? Quand ne travaille-t-il pas ? La définition fournie par la loi Aubry constitue une tentative attendue de clarification du débat sur la notion générale de temps de travail ; pourtant, son application au type de rapport au travail qui caractérise généralement la population des salariés d'encadrement n'est pas des plus évidente, là encore. L'exercice d'une activité de travail sédentaire non détachable du lieu où elle se développe constitue un cas extrême où il est possible de poser une règle simple : le temps de travail est défini par la présence active dans ce lieu non ambigu de subordination. Tel peut être le cas, par exemple, du temps de travail d'un cadre encadrant une équipe de production en usine ou en atelier.

A l'autre extrême, le travail du cadre commercial, rémunéré au pourcentage des ventes effectuées, qui s'exerce en de multiples lieux, y inclus dans sa voiture, à l'hôtel ou à son domicile, répond à une notion de subordination quelque peu différente, plus difficile à dater et à démêler de la véritable autonomie de vie de l'individu. En l'absence d'une tentative de précision du "contenu" du temps de travail des cadres, les partenaires sociaux se sont ôtés -dans une majorité de cas- tout moyen véritable d'en établir un bornage objectif. Les nombreuses pratiques que nous avons rencontrées, notamment de travail au domicile (tel Gilles, ingénieur chez Distribo ou Valérie, consultante, par exemple) ou de travail dans l'avion (cf. Philippe,

---

<sup>232</sup> Cf. Yves CLOT : *"L'activité présente est captivée par l'activité précédente restée en souffrance, et par une chaîne de significations sans destinataire, qui entrave la possibilité de s'engager dans une autre activité : "l'homme est préoccupé"*, cité par Isabelle BILLIARD "Temps humains, temps productifs : les enjeux des années 1980-1990", Revue française des Affaires Sociales, N°3, juillet-septembre 1998.

Expersoc), pour ne citer que ces deux situations, échappent ainsi à tout le champ de la régulation conventionnelle et jouissent d'un statut juridique largement indéterminé.

Si les bornes temporelles du travail ne peuvent être strictement interprétées, son décompte objectif et le contrôle de sa conformité réelle aux accords et aux lois en deviennent du même coup peu envisageables. D'autant que le contrôle du temps passé au travail par les salariés d'encadrement repose toujours sur l'examen de données de décompte à l'élaboration desquelles ils ont activement participé : soit en "badgeant" au moment qu'ils jugent opportun de le faire, soit en déclarant leurs absences et/ou leurs présences. Rares sont les cadres - nous n'en avons pas rencontré - pointés par leur supérieur hiérarchique, ce qui est un survivant témoignage de la confiance que leur fait l'employeur. La preuve que doit fournir l'employeur est donc généralement construite sur la base d'une auto déclaration des salariés de leurs temps de travail. La question, ensuite, de savoir pourquoi les cadres pratiquent si fréquemment l'autocensure (écrasement et écrêtement des temps, respect formel des durées du travail quotidiennes et hebdomadaires légales<sup>233</sup>) ne relève plus du champ juridique mais des rapports sociaux et des jeux économiques entre acteurs.

Ainsi, il est aisé de comprendre que, pour des raisons économiques évidentes, les directions d'entreprise n'ont pas forcément intérêt à amputer le temps de travail de leur cadres et, partant, la valeur ajoutée qu'ils produisent. Elles s'affranchissent néanmoins, bien que de la manière la plus formelle qui soit à notre avis, de tout écart à la loi : des feuilles auto-déclaratives d'absence, des plannings de présence, des feuilles de temps ou des relevés de micro calculateurs de temps de présence peuvent être fournis par les services des ressources humaines aux contrôleurs de l'inspection du travail ou de l'URSSAF pour tout salarié dont il a été convenu d'une limite du temps de travail. De leur côté, déjà satisfaits du bénéfice inespéré de quelques jours de repos supplémentaires annuels (ou futurs, si ils les thésaurisent dans un CET), les cadres semblent se laisser prendre au jeu de l'auto-déclaration (parfois) autocensurée. Leurs raisons de le faire ne manquent pas, à commencer par le souci de préserver leur emploi, mais aussi en raison du plaisir que procure un travail intéressant<sup>234</sup> (ou utile, ou qui a un sens) du goût pour le défi, de la culpabilité par rapport aux difficultés d'atteindre les objectifs, de la conscience professionnelle<sup>235</sup>, du sens des responsabilités, des rémunérations symboliques liées

---

<sup>233</sup> Pratiques tout à fait courantes, sur leurs feuilles de temps par exemple, chez les consultants d'Expersoc. Dans d'autres établissements, certains cadres viennent badger en anticipation de leur sortie réelle, pour éviter l'enregistrement de journées de travail supérieures à 10 heures.

<sup>234</sup> Annie, pharmacienne, chef de service chez Pharmachim, plus souvent qu'à son tour en dépassement des 10 heures de travail quotidien dans l'entreprise : *"Moi, je m'éclate bien dans ce que je fais ; et ça ne m'est encore jamais arrivé de....si, le jour où j'ai commencé à me dire : ça me casse les pieds de venir travailler, j'ai démissionné"*. Patrick, responsable marketing et communication chez Sociolog : *" Je prends un pied terrible à faire correctement mon métier : c'est génial"*.

<sup>235</sup> Sandrine, ingénieur process chez Chimiproduct, exprime parfaitement certains facteurs qui, à leur corps défendant parfois, et toujours au détriment d'une vie familiale ou personnelle, peuvent piéger les cadres dans de longs horaires consentis à l'entreprise : *"c'est sûr qu'on s'engage à faire des objectifs et on se dit : si on n'arrive pas à faire nos objectifs en fin d'année, c'est que, soit on s'est engagé sur trop, ou on a mal planifié, mais c'est notre propre faute : donc, il faut aller au bout de la chose. En réalité, des fois c'est un peu notre faute, mais c'est aussi un peu la faute de l'organisation qui est autour, et qui change tous les jours et parce qu'il y a toujours de nouvelles choses qui arrivent, et il faut les faire. Donc, il y a un peu cette attitude qu'il faut arriver au bout de la tâche parce qu'on s'y*

à leur statut, du mobile de la carrière<sup>236</sup>, ou tout simplement d'une accoutumance quasi malade au travail<sup>237</sup>.

On admettra, dès lors, que la seule fixation d'une règle juridique formelle, fût-elle même assortie de l'organisation des contrôles nécessaires par les inspections du travail, n'est pas suffisante pour infléchir la norme sociale du temps de travail. Une seconde condition tient aux dispositions concrètes prises et mises en pratique par les acteurs sociaux pour organiser la réduction du temps de travail des cadres dans l'entreprise.

#### 4.2. Des cadres face au miroir de leur productivité individuelle

Deux éléments importants sont assez nettement ressortis de l'analyse des accords qui, plus peut-être que le contenu formel de la nouvelle norme du temps de travail, paraissent de nature à peser sur les chances de cette dernière de conduire à une amélioration réelle et substantielle des conditions de vie et de travail des cadres.

Le premier de ces éléments est le constat d'une relative carence, dans la majorité des accords étudiés, de dispositifs d'allègement de la charge de travail du personnel d'encadrement. Tous les textes étudiés -celui d'Expersoc excepté- accordent bien, plus ou moins il est vrai, du temps libre supplémentaire aux cadres, sans pour autant indiquer comment alléger leur charge de travail ou mettre en place une organisation qui leur permette de produire la même valeur ajoutée en moins de temps<sup>238</sup>. Ce premier élément a pour corollaire le second : à quelques

---

*était engagé ; donc, c'est notre engagement personnel vis à vis de la société, et on a une conscience professionnelle, et il faut arriver au bout de la chose"*

<sup>236</sup> René, directeur d'exploitation chez Sociolog "Parfois, c'est sûr qu'il y a des moments où ça tire un peu sur la couenne et on se rend compte que l'on va loin. Mais, je crois qu'au fond il n'y a pas de hasard complètement : si je suis effectivement aujourd'hui à la situation que j'ai chez Sociolog, c'est pas tellement parce qu'un jour j'ai suivi des études brillantes ou quoi que ce soit - et pas brillantes au point d'être...je veux dire, je ne suis pas sorti de l'ENA, je ne me suis pas vu épingler des lauriers tels que ma carrière soit tracée jusqu'à la fin de ma vie, et tout ça - mais plutôt parce que mon dynamisme personnel fait que je ne pourrais pas me contenter d'autre chose...et bien, après, il faut vivre avec, on est comme ça". "Pour l'instant, j'ai 45 ans, j'ai encore une vision "de début de carrière""

<sup>237</sup> Pascal, PDG de Consultec, décrit assez bien ce type d'investissement temporel dans le travail : "je pense, d'abord, qu'avant tout ce sont des gens qui se nourrissent par le travail : c'est leur identité professionnelle, et peut-être parfois leur identité tout court se construit par la masse de travail qu'ils abattent, pas que par cela, mais au moins par ça, et que si on leur enlève du travail, ils ne savent plus vivre, grosso modo ; je caricature un peu, mais...(.)...donc pour moi, ce sont les workoolic. Et donc, ceux-là, il n'y a rien à faire...(.)...c'est à dire que chez ces gens là, chez nous, c'est quand même significatif d'un volume de production : en travaillant beaucoup, ils produisent beaucoup, ça c'est sûr".

<sup>238</sup> Chez Chimiprod, Martin, délégué syndical CGC, brosse un panorama plutôt noir de l'après-accord dans son entreprise, puisqu'il déplore qu'il n'y ait eu "...aucune créativité ; nous, on avait ouvert des pistes pour certains services, pour changer l'organisation du travail, pour ne travailler que 4 jours par semaine, pour certains, annualiser le temps de travail, etc. Parce que, dans les services, on peut imaginer des choses pareilles parce que les activités ne sont pas toutes journalières : les gens qui s'occupent des projets par exemple, peuvent tout à fait travailler très fortement dans certaines périodes, et puis après partir ; et on peut régler les nombre de personnes avec les niveaux des projets, c'est tout ; même pas la discussion a été entamée, on n'a pas réussi. On n'a même pas essayé de se mettre autour d'un table pour dire, on a pourtant insisté, ce n'est pas le

exceptions près, les embauches réalisées ont principalement porté : soit sur des postes d'agents de production (ou d'exploitation) qui, par effet mécanique de la RTT, se trouvaient dépourvus, soit sur des activités nouvelles que l'entreprise souhaitait renforcer ou développer à travers les aides financières ; soit sur des postes que le développement naturel de l'entreprise appelait de toutes façons. Peu de cadres ont été embauchés (exception faite d'Expertsoc, Consultec et Sociolog) et peu de renforts ont donc véritablement été affectés aux cadres rencontrés. Il est donc à se demander comment l'entreprise et les cadres eux-mêmes se sont organisés pour assurer la continuité des tâches d'encadrement -plutôt croissantes dans les entreprises étudiées- en s'absentant plus souvent de l'entreprise.

#### 4.2.1. Une RTT des cadres à charge de travail constante

Henri, ingénieur de laboratoire chez Pharmachim et membre élu du CE , fournit une réponse à la question posée, qui nous paraît suffisamment typique de tout ce que nous avons entendu pour qu'il paraisse utile de la reproduire : *"Par contre, derrière, et ça, ça va être le gros souci, le quotidien, la réalité, quoi, c'est que autant dans les services, et d'une manière générale dans l'usine, pas partout, et pas au même niveau, mais il y a eu quand même des réflexions et des aménagements de l'organisation du travail, **autant au niveau des cadres, pas trop quoi. Donc, grosso modo, c'est : même charge de travail. Alors, évidemment, derrière, c'est des grandes formules** en disant : il faut faire la chasse aux tâches inutiles, il faut essayer d'optimiser son temps avec peut-être moins de réunions et de déplacements, mais plus de visioconférences, des choses comme ça, des moyens un petit peu plus modernes, donc on essaye un petit peu de sortir des ficelles, mais....Alors, je pense qu'après ça va être du vécu, et que **chacun va essayer de gérer ça comme il pourra.** Alors, il y a les deux tendances ; d'un côté, j'aurais tendance à dire : ils vont faire comme avant, ils vont bénéficier de jours supplémentaires mais ils vont rester encore plus tard ; d'un autre côté, c'est quand même passé dans les esprits si c'est pas encore dans les mœurs ; et ce côté aussi de se considérer un peu comme indispensable commence à en prendre un petit coup quand même. Donc, je pense qu'il y a des tâches qu'ils laisseront tomber parce qu'ils ne pourront plus les faire et puis parce qu'ils diront : de toutes façons, si je ne suis pas là 8 jours, la vie continue comme avant ; après, à eux d'organiser, de déléguer, de réclamer du personnel supplémentaire si, au sein de l'organisation, il n'y en a pas assez, ou bien de dire : et bien non, moi je ne peux pas faire tout ça, donc, a priori, ça je le fais, ça je ne le fais pas. Donc, je pense qu'il y aura un petit peu de tout ça. Alors, il y a eu des discussions dans tous les services, mais, ces discussions, en fait portaient plus sur un aménagement plus global du service et donc le responsable ou les 2 ou 3 cadres principaux de chaque service se sont là encore considérés comme à-part et ne se sont pas inclus dans cette évolution de l'organisation ; et puis, ça a discuté un peu sur*

---

*nombre de fois où on l'a écrit, en disant : il faut revoir notre organisation du travail pour pouvoir bien définir comment on gère la charge et les priorités : est-ce qu'on a des moyens de s'organiser, peut-être d'avoir une journée longue, une journée courte, que sais-je ? ; travailler beaucoup certains mois, moins d'autres mois ; aucun écho : la direction n'a pas voulu en entendre parler ; **ils ne se sont réveillés qu'à partir du moment où ils se sont retrouvés avec une dette énorme due au cumul des congés**, et donc la seule piste qu'ils nous ont donné, c'est que l'année prochaine ça allait être plus contraignant, plus coercitif".*

---

*l'organisation, mais un peu plus sur les modalités de prises de jours : prévenir à l'avance, pas en groupe et plus de...enfin tout un tas de modalités concrètes faciles à imaginer".*

Pour Luc, directeur du site de Chimiproduct, c'est bien aux cadres de son établissement à s'organiser pour se ménager des repos supplémentaires et non à l'entreprise de lui en fournir les moyens ou de repenser globalement l'organisation de l'ensemble des postes d'encadrement ; les marges de productivité existent, il suffit de les trouver : *"Non, la charge globale n'a pas changé, et on n'a pas augmenté de 10% l'effectif cadre ; on a diminué de 10% le temps de travail, on n'a pas augmenté de 10% l'effectif cadre<sup>239</sup>. On l'a un petit peu augmenté, de quelques pour cent ; bon. Donc, je ne sais pas ce que les gens vous ont dit, mais je ne les vois pas rester plus longtemps : il y a un effort à faire soi-même, je pense que chacun le fait ; il y a un autre effort, c'est de s'organiser avec ses collègues"*. En revanche, dans les tâches de production, l'organisation du travail a été méticuleusement étudiée et mise en place : *"les postés, on leur a dit 10% de travail en moins, donc 10% d'effectif en plus"*.

Chez Distribio, Albert, le directeur, a mis complètement à plat l'organisation du travail dans l'entreprise mais reconnaît que la question de la charge de travail des personnels d'encadrement n'a pas vraiment été prise en considération : *"nous, au début, on a quasiment décidé de ne pas recruter sur les tranches d'encadrement ; non, à l'époque, on n'a pas monté l'encadrement"*.

Chez Sociolog, Bernard, responsable des ressources humaines, indique également que c'est à chacun d'organiser son temps libre, à charge constante ; à notre question : *"La charge de travail n'a pas vraiment changé ?"*, Bernard répond simplement : *"Pour l'instant, non, mais il faut que chacun s'organise effectivement pour enlever tous les bouts de papier qui ne servent à rien sur son bureau"*

Quant aux quelques jeunes cadres en devenir recrutés chez Sociolog, ils ont, pour la plupart, été affectés au développement de nouvelles fonctions, dans quelques services seulement. Pour Jérôme, contrôleur de gestion, c'est à lui, avec son service, de trouver des solutions d'adaptation à une charge constante : *"alors, c'est un peu à nous de nous organiser, sachant que les embauches ont été essentiellement faites pour renforcer les équipes de terrain ; donc nous, ici, au niveau administratif, on considère que le travail qu'on faisait en 39 heures, on peut le faire en 35 heures, donc il faut qu'on s'organise nous-mêmes, par équipe..(.)... c'est le présupposé de départ, enfin notamment ici, aux services financiers et comptables, mais même au siège, hein : au niveau administratif c'est clair que, quand on est passés aux 35 heures, le message pratiquement dit, mais, d'ailleurs je pense que c'est tout à fait*

---

<sup>239</sup> Il est vrai que l'argument, de taille, pour ne pas compenser les heures de travail de cadre perdues par l'entreprise est toujours le même : il n'est pas possible d'embaucher pour 1/5ème ou un quart de poste. Comme l'indique Francis, DRH de Pharmachim *"dans les tâches d'encadrement, c'est difficile de créer de l'emploi parce que la population est faible, en réalité, dans les différentes fonctions ; mais, encore une fois il faut s'habituer à prendre régulièrement ses journées"*. Le discours est typique : c'est au salarié de se "débrouiller" de prendre ses journées, toutes choses égales par ailleurs ; l'hypothèse implicite étant sans doute que tous les cadres de l'entreprise n'étaient pas à l'optimum d'utilisation et de rendement de leur temps de travail.

*vrai : ce qu'on faisait en 39 on peut le faire en 35". Jean-Jacques, le directeur général de l'entreprise pense d'ailleurs qu'il est aisé à ses cadres de récupérer en productivité le temps de travail économisé : "Ecoutez, moi je suis sûr qu'un cadre qui s'organise bien dans notre maison, et qui "tchatche" un peu moins, qui va un peu moins au café, qui discute un peu moins...-mais c'est important de discuter, aussi, hein! Bon!- mais je dirais tout simplement : qui s'organise un peu mieux, là-dessus il fait un gain de productivité de 10 ou 15% sans aucun problème"*

Ces principes généraux se retrouvent à peu près partout où la réduction du temps de travail des cadres a pris la forme de journées de repos supplémentaires et où le personnel d'encadrement n'a pas reçu quelque renfort d'assistance<sup>240</sup>. L'entreprise concède le droit au repos mais **retourne sur les cadres eux-mêmes la responsabilité, en tant qu'acteurs dans l'entreprise, d'organiser leur travail et celui de leur équipe -souvent diminuée, elle aussi, en temps de production- pour produire la même valeur.**

#### **4.2.2. Faire "sortir du chapeau" des gains de productivité**

Bien entendu, les directions d'entreprises et l'accord de Pharmachim (nous n'avons pas trouvé de deuxième exemple de formalisation de ces dispositions) préconisent des solutions, comme nous l'avons vu. Certaines sont sérieuses ("un effort à faire soi-même", "s'organiser avec ses collègues"), d'autres le sont sans doute moins (aller "un peu moins au café"). Il est cependant quelques cas d'espèce où les directions d'entreprises prennent l'initiative d'organiser le travail et d'allouer quelques moyens supplémentaires pour accompagner le changement introduit par la RTT : il s'agit, dans la plupart des cas d'outils informatiques.

##### **4.2.2.1. Des initiatives d'entreprises : l'informatique au secours, ou à l'encontre, de la RTT. ?**

D'une manière générale, la société Expersoc excepté, **les moyens supplémentaires véritablement accordés par les directions d'entreprise aux cadres pour alléger leur charge de travail ne sont pas nombreux.** Parmi ceux-ci, **l'informatique** -dont l'usage individuel généralisé semble souvent concomitants à la RTT- ressort pratiquement dans tous les discours comme **une des solutions proposées pour libérer du temps.** Comme nous allons le voir, ce point de vue, généralement dominant parmi les directions d'entreprises, n'est pas partagé par tous les salariés interrogés. Mais, au delà de la question de son usage spécifique et de ses avantages incontestables, **l'informatique pose problème ici dans la mesure où elle est clairement conçue, avant tout, comme un moyen d'éviter de développer l'emploi ;** ce qui, justement, est un des objectifs visés par la politique publique de réduction de la durée du travail.

---

<sup>240</sup> Nous ne revenons pas ici sur le cas particulier de la société Expersoc où, comme nous l'avons vu, les objectifs de production des experts ont été rabaissés en proportion de la RTT (10%) ; ce qui ne signifie pas pour autant que les cadres de cette entreprise ne se trouvent pas confrontés à des problèmes identiques à ceux que nous évoquons ici, du fait même d'un développement accéléré de la demande de leur service mais aussi d'un niveau de la durée de travail de départ qui, toutes choses par ailleurs, aurait impliqué une réduction de la charge de 22% pour baisser à 35 heures

L'entreprise Visclou est sans doute une de celles, dans notre échantillon, où la réduction du temps de travail a été l'occasion d'une méticuleuse réflexion sur l'organisation<sup>241</sup>. Il est vrai que sa petite taille, ses fortes potentialités de gains de parts de marché et sa reprise récente permettaient une véritable mise à plat des objectifs et des moyens. Il est certain aussi que les cadres non exclus de la RTT y sont peu nombreux. Il n'est pas sûr, toutefois que, chez les membres exclus (ceux du comité de direction), la RTT n'ait pas, au contraire généré une importante surcharge de travail<sup>242</sup>. Ici, Roland, le PDG de Visclou, a pris les choses en mains et explique comment il a été amené à revoir sur plusieurs plans le travail de ses collaborateurs cadres, celui d'Arlette, responsable du suivi clients, en particulier : *"Notamment, ça passe par des investissements dans une logistique de bureau, une bureautique supplémentaire ; et bien, pour tout ce qui est facturation, on a investi dans une désenlrasseuse, une plieuse automatique de courrier : on a automatisé la chaîne de la facturation mensuelle. Donc rien que ça, ça lui dégage le temps qu'elle passait auparavant ; elle n'est pas du tout gênée dans l'organisation de son travail. A part ça, les deux acheteurs qui sont cadres, au lieu de prendre des rendez-vous toute la semaine un peu n'importe comment avec les fournisseurs, et bien maintenant, **il y a des jours qui sont fixés aux fournisseurs, et puis c'est plutôt le matin, comme ça, ça ne déborde, pas le soir. Quand il y a des réunions d'information, internes ou organisationnelles, etc..on les fait plutôt le matin, et pas le soir**".* D'ailleurs, Arlette, c'est un fait, doit largement la réduction de ses journées de travail à l'automatisation de certaines tâches : *"moi, sans informatisation, je rentre à la maison ; moi, au contraire, ce que je demande, c'est d'avoir de plus en plus d'informatique à développer"*.

Chez Consultec, les gains de productivité ont été recherchés de façon plus décentralisée, au niveau de chaque agence locale et l'informatique, ici aussi, est présentée comme une aide utile dans le cadre de la réduction du temps de travail. Pascal, PDG de l'entreprise conte ces initiatives : *"Donc, chacun a repensé son organisation, avec ses troupes ; en général ça a été une construction par équipe..(..)... Je sais qu'à Aix, justement, et vous pourrez peut-être en parler à G. si vous le voyez, ils ont repensé la fonction assistanat, et ils l'on gérée autrement, et si j'ai bien compris, ils ont fait un vrai gain de productivité, ou un gain de qualité, ou les deux, parce **qu'ils ont repensé la fonction secrétariat, donc en tant que fonction entière, en système, et non pas en disant : j'ai deux assistantes, est-ce qu'il en faut une de plus ou, bon. Par ailleurs, je suis intimement persuadé qu'il y a des transferts de tâches qui peuvent se faire des consultants sur les assistantes, ou inversement, qui ne se font pas ; dans le***

<sup>241</sup> Même dans l'établissement étudié de Pharmachim, dont l'accord indiquait aux cadres quelques indications générales, rien n'a véritablement été organisé sur le fonds. Francis, son DRH, nous le confie : *"Non, là on est dans l'expérimentation ; oui, on a fait **quelques préconisations et quelques affirmations de principe, qui restent de principe**"*

<sup>242</sup> Pour François, par exemple, qui assure le fonctionnement du magasin, le casse tête des nouveaux plannings du personnel le *"travaillent un peu dans la tête"* lorsqu'il rentre chez lui le soir : *"Les gens font 7 heures par jour, et le magasin est ouvert 11 heures, donc ça oblige à faire des plannings au niveau des horaires"*, la difficulté rencontrée tenant principalement à la gestion des absences, *"il faut gérer tout ça, quoi"*, ce qui l'oblige parfois à tenir un poste de vendeur ou à remplacer une caissière tout en assurant la responsabilité générale du magasin. Son seul relais est un agent de maîtrise, vendeur qualifié du magasin ; mais tout au plus arrive-t-il à coordonner avec lui l'ouverture et la fermeture du soir du magasin.

*même temps, nous avons informatisé le cabinet, c'est à dire que nous avons mis en place une centaine de PC portables"*

Il a été assez frappant de constater, au cours de l'enquête, que **l'informatique, et plus particulièrement la messagerie électronique et l'intranet, est systématiquement mise en avant par les acteurs de l'entreprise à partir du moment où on leur parle de RTT**. Il y a cependant débat autour de la valeur ajoutée par l'outil, débat presque sans fin au cours duquel toutes sortes d'arguments s'opposent qui témoignent en même temps de la richesse de cette nouvelle technologie et des difficultés qu'éprouvent les acteurs à la "domestiquer", à en effectuer suffisamment rapidement l'apprentissage (autant individuel que collectif) et à l'inscrire positivement dans leur ancienne organisation du travail, en en aménageant bien sûr les contours<sup>243</sup>. Alors, pour les uns, il s'agit de l'outil incontournable qui ne pourra qu'améliorer la productivité des salariés d'encadrement, quelles que soient leurs fonctions<sup>244</sup>. Pour les autres, il s'agit d'une innovation, souvent introduite en même temps que la réduction du temps de travail, qui surcharge le cadre à un moment où il se serait bien passé d'un surcroît d'activité.

D'ailleurs, Pascal lui-même, le président de la société Consultec, pondère quelque peu sa présentation positive de l'outil en reconnaissant qu'il n'a toujours pas apporté tout ce que l'on attendait de lui : *"Donc, on a une messagerie, et on est en train de développer un intranet. Plus des deux tiers des gens n'avaient jamais touché un ordinateur ; la majorité des consultants dits seniors, ce sont des gens qui arrivent au cabinet, ils ont plus de 45 ans : avaient-ils un ordinateur entre les mains, avant ? Non, ils avaient une assistante, pas un ordinateur ; alors, je ne parle pas des gens qui arrivent ici, qui ont 50 ans et ceux qui arrivent qui ont 55 ans. Cela n'exclut pas que certains, et justement, baignaient déjà dedans, mais plus par goût personnel, par structure personnelle, que par obligation dans leurs métiers ou dans leurs occupations d'avant"* Et cette informatisation a allégé les tâches des assistantes ? *"Justement, et bien voilà la grande question. Je pense que la réponse aujourd'hui, c'est non, toujours pas ; je ne pense pas parce que, en fait, nous sommes toujours dans la phase d'apprentissage par chacun de la maîtrise de son outil. On va commencer par organiser des formations, à la fois à la maîtrise du*

<sup>243</sup> Chez Expersoc, par exemple, deux experts se répondent et alignent les plus et les moins de l'informatique. Deux réflexions parmi d'autres : *"L'intérêt de la messagerie, c'est quand même : vous n'êtes pas là, vous passez un message, vous le tapez, vous n'êtes pas obligés de faire des relances téléphoniques parce que la personne n'est pas là, il y a des traces écrites"* (Robert). Certes, mais : *"Il peut y avoir des effets pervers de l'utilisation de l'informatique, notamment au travers de...on dispose d'une puissance de calcul qui est indiscutablement un peu plus forte que quand on a sa petite calculette, donc il est tentant de balayer beaucoup plus ; mais balayer beaucoup plus, ça peut aussi être contre-productif parce que ça peut éviter d'être plus sélectif au départ et de se dire : bon, est-ce que je fais ça ou pas, ou est-ce que.....ça, ça dépend beaucoup de la manière dont les gens l'utilisent"*. (Philippe).

<sup>244</sup> Certains, tels Guy, notre architecte de Sociolog, y croient avant même d'avoir reçu l'usage de l'outil : *"Là, il est question qu'on achète un nouveau logiciel qui permette de me simplifier mon travail, de simplifier du travail à la comptabilité, et qui devrait permettre d'avoir un gain net de productivité"*. De son côté, Pierre, directeur des services financiers et comptables, utilisateur privilégié du logiciel en question, en mesure très différemment les effets : *"En fait, ce nouveau logiciel ne tient pas toutes ses promesses, loin s'en faut ; au lieu de nous alléger de tâches, il a compliqué et il a alourdi certaines tâches et donc rallongé certains temps de travail et donc, évidemment, on se trouve dans des situations tout à fait inverses : logiciel "qui se traîne", entre guillemets, et 4 heures de travail en moins ; alors, ce qui fait que les gens sont un peu tendus"*



*clavier et à la maîtrise du système porteur de la messagerie, c'est à dire Lotus Note ; donc, il y a des formations qui ont eu lieu, on doit les répéter, on doit les compléter. Bon, petit à petit on progresse sur l'informatisation des consultants" - En fait, l'outil est introduit avant d'avoir préparé la structure ? "Oui, mais nous, nous avons fait ce choix ; nous, ça a été volontaire, ça a été pour briser la résistance ; parce que si on attendait que les gens se soient formés, préparés, etc. Donc là, on les a préparés mentalement, pendant 6 mois ou un an on leur a dit : ça va venir ; et d'un seul coup, on a dit : boum ; et d'ailleurs, on a eu une très heureuse surprise : il y a adhésion, c'est clair"*

Le rapport coûts/avantages du courrier électronique peut en fait se renverser selon l'usage qui en fait et ce qu'en attend son utilisateur ; mais, compte tenu que les cadres assurent ainsi une partie des tâches anciennement remplies par leur secrétariat, le discours sur les fonctions "courrier" ramène inévitablement l'interlocuteur vers une qualification de l'évolution des fonctions d'assistance dans l'entreprise : *"Oui, alors on a un système intranet, pratiquement tout le monde a Lotus Note ; alors ça, c'est à la fois un facteur de gain de temps et un facteur de consommation de temps ; parce qu'arrivé le matin, il y a déjà les messages sur le répondeur -moi je sais que j'en ai deux de répondeurs (un international, un français)-, après, vous allumez votre micro, il y a 20 messages à lire : ça, ça bouffe du temps. Par contre, on gagne du temps parce que quand on veut informer 10 personnes, on envoie un E-mail, là, ça prend 10 minutes, et en 10 minutes, on informe 10 personnes. Alors, je ne sais pas vous dire dans quel sens est la balance : j'ai tendance à dire qu'elle est positive, mais ? Alors, ça aussi, de plus en plus, les cadres tapent eux-mêmes, pas tout leur courrier, mais il y a beaucoup de choses qui partent en courrier électronique : la fonction d'assistante a été profondément transformée, en ce sens qu'aujourd'hui, l'assistante, c'est plus quelqu'un qui s'occupe des voyages, qui tape du courrier, etc ; c'est une personne qui sait utiliser des logiciels, préparer des documents pour des présentations, faire des tableaux, des calculs, etc ; c'est une fonction qui a été énormément transformée"* (Jean, DRH, Chimiprod).<sup>245</sup>

Finalement, sans porter un jugement complètement négatif sur le développement de l'outil, la plupart des cadres rencontrés font ressortir le côté stressant du dépouillement des courriers électroniques au retour d'une absence (de RTT ou de congés payés, d'ailleurs). Pour Martin, ingénieurs Arts et Métiers, chef de service et délégué syndical CGC chez Chimiprod *"Il y a aussi un phénomène qui se crée, c'est le phénomène internet, le phénomène E-mail ; il est venu perturber cette réflexion : c'est à dire que quand quelqu'un a une idée, un avis, ou n'importe quoi, il lâche une note qu'il envoie à 250 personnes, ça se fait en 5 minutes, c'est d'une rapidité redoutable. Et quand vous rentrez de vacances, vous avez 200 mémo à lire : j'en ai 125, j'ai été absent 15 jours ; et ça, ça traumatise tout le monde, parce que revenir et passer trois jours à lire toutes ces notes, c'est incroyable"*.

Martin toutefois, adopte une position bien plus radicale pour pointer un défaut majeur qu'il voit de l'utilisation forcenée de l'outil informatique *"Je dirais que l'influence de la RTT avec ces systèmes informatique fait que le cadre se concentre de plus en plus sur de la*

<sup>245</sup> La fonction d'assistante s'est transformée à peu près partout, dans toutes les entreprises étudiées. Nous revenons sur ce point dans la section suivante traitant des problèmes du travail collectif.

bureaucratie, sur des systèmes administratifs : la conséquence que j'y vois, moi, **c'est un manque de présence sur le site et donc, quelque part une insatisfaction sociale dans l'entreprise** qui apparaît, parce que le cadre n'est plus assez présent, physiquement, déjà, dans l'entreprise, et il est scotché à son écran. Donc, il y a une demande qui n'est pas satisfaite de la base, qui consiste à dialoguer, à parler tous les jours, et là, visiblement il y a une insatisfaction qui monte. je le traduirais par ce manque de communication ; et en plus, il y a une débauche d'information. Il y a aussi un aspect politique de l'utilisation de l'outil, comme de tous les outils". Il partage d'ailleurs les vues de son directeur, Luc, sur ce plan : "Alors, il y a un problème que l'on voit, mais ça ne concerne pas seulement les cadres, il se trouve que, **en même temps qu'on a réduit le temps de travail, on a introduit des systèmes informatiques du genre messagerie électronique**, et il y a une tendance naturelle avec ces systèmes à rester devant son écran, et dans une usine, c'est la pire des choses, **parce que ce qu'on demande à l'encadrement, c'est d'aller sur le terrain** ; donc, la conjugaison d'avoir des systèmes informatiques conviviaux, d'avoir des échanges énormes par courrier électronique et la réduction du temps de travail, malheureusement, conduit à une **tendance naturelle que les gens aillent moins sur le terrain**, et ça, c'est très très mauvais dans une usine ; donc, il faut lutter contre ça : là, il y a un danger ; et c'est particulier à une usine avec des risques sécurité, c'est quelque chose qui est important ; là, il faut être vigilant" (Luc, Chimiprod).

Dans cette entreprise américaine, où tous les moyens modernes d'information et de communication sont introduits dans les services dès leur mise sur le marché, la direction préconise aussi à ses cadres l'usage d'équipements de vidéoconférences, particulièrement économes de temps et d'argent lorsqu'ils évitent des déplacements au siège américain de la société ou dans ses sites hollandais ou anglais ; en outre, son directeur voit un avantage supplémentaire à l'usage (lent à venir) de cet outil : les interlocuteurs sont contraints de mieux préparer leurs interventions et à être plus clairs et plus synthétiques dans leurs présentations.

**Introduction d'outils, préconisations : telles sont, nous semble-t-il les principales initiatives manageriales en direction de la réduction du temps de travail des cadres**<sup>246</sup>. Ceux-ci, réputés autonomes et responsables, doivent assumer la recherche des "gaspis" de productivité de leur propre temps de travail. Ils recourent alors à deux solutions, non exclusives l'une de l'autre : une réflexion sur leur propre gestion du temps ; une recherche, beaucoup plus timide, de gains d'efficacité dans le travail collectif.

<sup>246</sup> Peu d'initiatives ont été prises concernant, par exemple, la fermeture des bureaux à une heure "raisonnable". Chez Sociolog, Bernard nous indique toutefois qu'"on a changé les systèmes d'alarme : avant, elles se mettaient en route vers 10 heures du soir ; maintenant, à 9 heures on coupe tout". De toutes façons, ces dispositifs, si ils ne sont pas assortis d'obligation de respect, peuvent rester tout à fait inefficaces si, comme chez Pharmachim, où les bureaux ferment le soir, les cadres workoolic en possèdent la clé ; ce qui est le cas d'Annie : "Oui, mais c'est moi qui ait la clé du bâtiment, alors!".

#### 4.2.2.2. RTT, organisation individuelle, chasse au temps morts, et risques de dysfonctionnement.

Pour le cadre désireux de bénéficier de la RTT à laquelle il a droit désormais, dont les tâches n'ont pas été particulièrement "repensées" dans l'organisation d'ensemble de l'entreprise (comme cela a été fait, plus ou moins selon les postes, chez Visclou)<sup>247</sup> et qui ne peut compter sur aucun moyen de travail supplémentaire susceptible d'alléger considérablement sa charge de travail, les choix sont limités. Soit, il gardait "sous le pied" des poches de productivité qu'il va pouvoir libérer, en s'auto-organisant mieux par exemple ; soit, considérant que ses pratiques de travail sont déjà suffisamment affûtées et efficaces, il retourne le problème de la charge de travail vers l'entreprise en "faisant moins", puisqu'il dispose moins de temps. Dans les deux cas, il est amené à introduire ou à renforcer -plus ou moins selon ses motivations pour la RTT- une contrainte supplémentaire dans l'exercice de son activité : celle d'auto-régulation de son temps de travail.

**Mais des risques de dysfonctionnement de l'organisation, à terme, ne sont pas exempts d'une démarche tendant à poser ainsi les termes du défi : "débrouillez-vous à assurer la même charge avec les mêmes moyens".**

Car pour René par exemple, directeur de l'exploitation chez Sociolog, c'est un peu en ces termes que la Loi Aubry pose la réduction du temps de travail ; et les gains de productivité attendus dans son entreprise passent inévitablement par une **augmentation de la pression sur l'encadrement** : *"La loi Aubry demande 10 % de diminution du temps de travail et nous aide, nous permet de faire un équilibre, à condition que l'on embauche 6% de personnel, et non pas 10% : donc elle nous demande clairement de travailler plus dans le temps. Qui peut travailler plus ? Il y a des gens dont le travail est à peu près mécaniquement réglé par leur temps, d'autres non ; ce sont ceux-là qui vont travailler plus. Finalement, les décisions que nous avons prises en termes de direction : pour les services où j'étais, c'était de dire, on ne va pas renforcer les services de secrétariat général ; on leur demande de se débrouiller en faisant moins d'heures, faire autant de travail en moins d'heures : ils se débrouillent comme ils veulent. Par contre, les services de terrain ont augmenté. Voilà l'idée que nous avons eue, c'est de dire : nous, si nous voulons nous en sortir par le haut de cette histoire des 35 heures, la seule solution, est d'augmenter les services que nous rendons à nos clients ; pour les augmenter, il faut que nous augmentions, non pas le temps du travail, mais la pression du travail des services support, et donc de l'encadrement"*

Tous les cadres interrogés au cours de cette enquête travaillaient déjà beaucoup - inégalement sans doute, d'une fonction ou d'une entreprise à l'autre, mais beaucoup- avant la nouvelle normalisation du temps de travail. La plupart dépassaient largement les horaires légaux

---

<sup>247</sup> Rappelons, par exemple, que chez Chimiprod, les cadres postés de production sont dans cette configuration où l'ajustement de leur charge à la RTT a été assuré de façon mécanique par l'organisation : *"Au niveau des gens qui sont en quart, par phénomène mécanique, si vous ajoutez des jours de congé, automatiquement, puisqu'ils sont obligés de faire des séries de 8 heures, il faut rajouter du personnel pour combler les vides ; donc, il a fallu recruter du monde : premier point très positif"* (Martin, Chimiprod).

(de 10 à 20% en amplitude). Beaucoup reportaient, d'année en année, des soldes de congés payés non pris<sup>248</sup> ; certains en perdaient. L'idée qu'ils puissent "récupérer" un minimum de 4 heures annuelles par semaine sur leur temps de travail, à charge et moyens égaux, leur paraît, de ce fait, absurde<sup>249</sup>, puisque c'est supposer a priori qu'ils organisaient mal, jusqu'ici, leur autonomie : certains parlent d'un "leurre". La plupart, cependant, aspirent -lorsque l'accord leur a octroyé cette possibilité- à "prendre leurs journées de repos".

Les uns vont donc tenter de trouver des méthodes pour **chasser les temps morts ; supprimer les tâches indues, les doublons**<sup>250</sup>, **mieux s'organiser eux-mêmes**<sup>251</sup>. Arlette, chez Visclo, revoit son organisation personnelle : *" je faisais des travaux que j'ai considéré en double, alors j'ai tout recentralisé sur mon micro, enfin, j'ai revu mon travail, j'ai mis à plat, parce que je me suis dit : où c'est ça, ou je ne m'en sortirai pas....(..)....j'ai recentré sur ce qui est le plus important, sur ce qui crée la valeur et qui est l'aboutissement de mon travail ; et je pense qu'un cadre normal, si il doit restreindre ses horaires, il est obligé de faire ça"*. Pourtant, si l'on en croit nos interlocuteurs, les solutions ne sont pas nombreuses, ne sont pas les mêmes selon les contextes de travail et les fonctions exercées et ne procurent souvent que des gains très marginaux. Certains, tel Henri, chimiste chez Pharmachim, ou encore Laurence, responsable

<sup>248</sup> Ainsi, la direction de Chimiprod, manifeste-t-elle une certaine inquiétude face à l'inflation de la dette sociale de l'entreprise attribuable à ces reports de congés.

<sup>249</sup> L'analyse de Martin est intéressante car elle montre bien les limites de la demande (implicite dans toutes les entreprises) de sur mobilisation permanente et durable des cadres, sur mobilisation qu'il reconnaît possible sur de courtes périodes : *"Quand vous êtes dans une entreprise, vous n'êtes pas productifs à 100% du temps, vous êtes productif, tout dépend de votre qualité, si vous arrivez à 80% du temps, vous êtes excellent, quoi ; on est plutôt en moyenne je pense aux alentours de 60% productifs, et il y a les 40% du temps où on n'est pas productifs, et on s'occupe de choses qui ne sont pas directement liées à notre travail, et on pioche là-dedans : donc, quand il y a des gens qui partent, vous pouvez puiser dans cette ressource pour retrouver un petit peu de dynamisme. Mais là, quand ça devient structurel, comme pour la RTT, ça n'est plus du tout le cas : vous perdez effectivement de la main d'œuvre, de la "workforce", et à ce moment là, à la fin, vous vous apercevez que ça vous manque"*.

<sup>250</sup> L'élimination des doubles emplois ou des opérations faites plusieurs fois en différents points de l'entreprise est une des premières démarches engagée dans le sens d'un allègement de la charge de travail. Mais elle se heurte parfois à certaines inerties. Chez Sociolog, chaque responsable tient, par exemple, à continuer à suivre, selon ses méthodes propres, l'évolution du budget de son service, ce qui double le travail déjà réalisé par le service financier et comptable et par le contrôle de gestion : *"En fin d'année quand on contrôle les budgets, chacun a tenu pendant toute l'année son propre budget, alors que l'informatique le tient, ça devient incohérent. Tout ça parce que si jamais on me demande pourquoi j'ai dépassé, je peux prouver que c'est pas le bon budget et qu'ils se sont trompés ; et ça, ça prend des heures sur micro-informatique de tenir des budgets, alors que l'informatique le tient ; et en plus, ça n'a aucune importance"* (Bernard, responsable RH). Chez Distribio, Michel, secrétaire général, chasse aussi les gaspillages de temps d'un manière analogue : sa collaboratrice a eu désormais pour consigne de supprimer l'édition récurrente de bon nombre de listings informatiques qu'elle avait pris, en d'autres temps, l'habitude de sortir, et d'attendre les réactions des autres collaborateurs de façon à repartir, si nécessaire, sur la base d'une meilleure connaissance de l'information utile aujourd'hui : peu de personnes ayant vraiment réagi, son travail s'en est trouvé considérablement allégé.

<sup>251</sup> Luc, directeur de site, est persuadé que l'on doit pouvoir gagner en efficacité durant son temps de travail si l'on se met suffisamment la pression du temps à libérer : *"Moi, vous savez, je ne sais pas si c'est vrai de tout le monde, mais la semaine qui précède une semaine de vacances, on est toujours beaucoup plus efficace, on résout un tas de problèmes ; et bien, il faut qu'on apprenne à travailler comme ça en permanence ; alors, je ne dis pas que j'y arrive, hein, mais c'est un petit peu ça, l'idée : on arrive à s'organiser pour être plus efficace"*.

informatique chez Distribio, apprennent à prendre sur eux de **dire "non"** à certaines demandes ou sollicitations, ce qui peut se traduire par un **coût personnel important en termes de culpabilité et entailler douloureusement parfois une conscience professionnelle au dessus de tout soupçon.**

Pour d'autres, tel Louis, consultant chez Consultec, il est une disposition prioritaire à prendre : il ne participera plus à des **réunions**<sup>252</sup> dont l'ordre du jour n'est pas parfaitement élaboré et dont le calibrage temporel n'est pas défini à l'avance<sup>253</sup>. D'ailleurs, la réunion "à la française", comme la qualifie Sandrine, ingénieur process d'origine anglaise chez Chimiprod, ne soutient pas longtemps la comparaison -que ce soit en termes de durée<sup>254</sup>, d'organisation ou d'efficacité<sup>255</sup>- avec les expériences étrangères, anglo-saxonnes en particulier, vécues par les uns et les autres ; aussi, beaucoup voudraient s'en dispenser mais reconnaissent qu'il y est toujours véhiculé une information utile pour son travail qu'il ne serait pas possible de se procurer autrement. Alors, l'idée germe chez certains (parmi les cadres de Sociolog) de "collectiviser" en quelque sorte par équipe la participation aux échanges d'ordre généraux : il suffit qu'un

---

<sup>252</sup> Telle l'informatique, comme nous l'avons vu, la réunion est un peu la "tarte à la crème" de la RTT : il n'est pas question, pour nos interlocuteurs, de ne pas en citer, de façon allusive ou approfondie, les méfaits ou les avantages. Ce qui confirme, en tout cas, son poids temporel spécifique pour cette catégorie de population.

<sup>253</sup> Louis, Consultec *"Le cadre, regardez le temps qu'il passe en réunion, alors moi j'ai travaillé avec des américains, je sais comment ça se passe : quand on travaille avec des américains, quand on a une réunion, elle dure une heure, ou une heure et demi, tout est préparé et tout défile ; en France, les réunions durent longtemps, elles durent une matinée, rien n'est préparé, il faut refaire une réunion derrière, donc, si vous voulez, il y a un problème culturel à régler, bon ; donc, moi ce que je dis, et c'est ce que je fais aujourd'hui, toute réunion que j'estime peu utile pour moi, je n'y vais pas ; maintenant, je travaille beaucoup moins, mais par contre, quand j'ai une réunion qui est importante, je demande que tout soit préparé, et on fait en une heure...donc, si vous voulez, c'est un mode de vie en France qui fait que les cadres aiment bien passer du temps au travail, bon, moi je les approuve, mais j'estime que les cadres qui passent 6 heures de réunion par jour, il faut qu'ils revoient complètement leurs méthodes de travail...alors, ce que vous avez maintenant, c'est qu'il y a beaucoup de jeunes qui quittent les entreprises parce qu'ils en ont marre de ce régime. Moi, je connais des gens, une personne qui réussissait très très bien chez Matr ; un beau jour il en a eu ras le bol de la mauvaise organisation du temps passé en réunions, il est allé ailleurs ; il a dit : moi c'est fini, je ne vois pas pourquoi je perds mon temps en réunions tous les jours ; si je dois perdre mon temps, je vais le perdre chez moi auprès de mes enfants...bon, perdre du temps, là, c'est une façon de parler"*

<sup>254</sup> Arlette, Visclo *"Mais ces réunions, vous savez, on sait quand ça commence, mais on ne sait pas quand ça finit"*

<sup>255</sup> Colette, responsable de mission chez Expertsoc, est sceptique sur l'efficacité des réunions dans son entreprise : *"Les réunions : mais on n'est pas une entreprise où la discipline, de ce côté là est forte ; il y a d'autres entreprises, où ils font extrêmement attention aux temps de réunion, etc ; ici, on est dans une vision un peu particulière de discussion, de confrontation, donc on garde un peu cet esprit là dans la manière dont on gère les choses ; bon, ici, la réunion interne n'est pas toujours d'une efficacité folle".* Henri, chimiste, aboutit à la même conclusion au bout de quelques 18 années de pratique des réunions chez Pharmachim : *"C'est vrai que, souvent il n'y a pas de décisions franches qui sont prises, pas suffisamment ; je crois qu'on manque de ça, de décision, de managers un peu plus fermes, et qu'il y ait la place au débat, aux discussions, etc. ; et puis après, à un moment donné, il faut trancher, il faut prendre position, il faut arbitrer, il faut, je ne sais pas, mais bon, nous on souffre un peu de ça et donc, il y a beaucoup de non-dit, et beaucoup de réunions qui sont répétition de la réunion précédente, quoi, à peu de choses près. Donc là, on a du gaspillage en temps, mais aussi en efficacité, en motivation, tout ce qu'on veut ; c'est pas lié à la RTT, c'est lié à l'organisation interne, aux mentalités entreprise, je ne sais pas comment dire"*

collaborateur du service assiste à la réunion et en rapporte ensuite aux autres le contenu ; mais on entre ici dans le domaine du travail collectif qui, nous le verrons, semble assez mal s'articuler à la fois avec les fonctions mais aussi avec les représentations du cadre.

D'autres, en revanche ne trouvent pas dans l'économie du temps consacré à certains types de réunion une source d'efficacité, bien au contraire. Pour Jacqueline, chef d'agence chez Sociolog, comme pour Guy, architecte dans la même entreprise, les réunions avec les locataires ou les réunions de chantier, bien que souvent mal calibrées, sont indispensables : *"Il est de bon ton de dire que les réunions font perdre du temps. Ce qui en fait perdre le plus, c'est quand il y a des **doublons dans les présences en réunion**, c'est à dire que quand on fait une réunion et que l'on est trois du même service, il suffirait qu'il y en ait un qui fasse un papier pour tous. Au niveau de l'information, là oui, là je pense que c'est de la perte de temps. Ceci étant, **participer à une réunion avec des locataires, pour moi, c'est du gain de temps** : informer, communiquer, c'est à dire que je préfère perdre 10 minutes et donner plein de coups de fil avec les gens avec qui je travaille, en interne ou en externe, pour discuter, plutôt que de faire l'impasse sur ce truc là qui, pour moi, et par expérience, est quelque chose qui va me retomber par derrière : ça me retombera et les dix minutes que j'ai pas voulu y consacrer elles risquent de se transformer en une heure ou deux heures, ou trois heures, trois mois plus tard : donc, je préfère perdre 10 minutes à un moment, et gagner trois heures derrière"*.

Nulle part, les réunions n'ont été supprimées, bien évidemment. Leur nombre n'a pas non plus forcément été volontairement limité<sup>256</sup>. Mais, en certains endroits, il est affirmé que leur durée a tendance à se réduire en même temps -et du fait- d'une meilleure efficacité et d'une organisation améliorée. Pour Jean, DRH chez Chimiprod, *"Moi, j'ai tout à fait la sensation que l'on est beaucoup plus efficaces au niveau des durées des réunions, et que les gens font des efforts pour être plus synthétiques, pour avoir des présentations plus compréhensives et pour arriver à l'heure : parce que ce qui fait perdre souvent du temps dans les réunions, c'est la demi-heure que l'on perd au départ. Je pense que de ce côté là il y a un progrès"*. Chez Pharmachim, un effort a été fait pour avancer l'heure de fin des réunions, puisque *"Avant, c'était un peu systématique de faire des réunions à 18 heures ; ça se fait moins, mais on a parfois des réunions qui durent jusqu'à 18 heures, ça peut arriver, mais c'est pas très fréquent"*

<sup>256</sup> En revanche, dans toutes les entreprises, la **balkanisation des horaires de travail** des salariés pose de sérieux problèmes lorsqu'il s'agit de faire des réunions utiles : *"C'est comme pour faire des réunions ; avant, je faisais des réunions, maintenant j'ai beaucoup plus de difficultés à faire des réunions parce que je me retrouve avec du personnel à différents horaires, et on ne peut pas faire rester les gens deux heures à attendre comme ça pour faire une réunion...(..)les réunions au niveau des vendeurs, pour leur expliquer un peu ce qu'il se passe, au niveau de la direction, les objectifs. Donc là on a pris une décision avec le comité de direction : on va mettre dans les fiches de paye, à partir du mois de février ou du mois de mars, **on fera un petit feuillet recto verso avec tout ce qui se passe dans l'entreprise**, les chiffres d'affaires, etc. ; donc tout le monde sera au courant Parce qu'on arrive à je ne sais pas combien de personnes et c'est vrai que pour que tout le monde soit au courant, **pour la communication, c'est pas évident**. Donc tout le monde aura dans son bulletin de paie, tout ce qui s'est passé dans le mois chez Visclou, je pense que c'est une bonne idée..(..)non, les gens se croisent : là j'en ai un qui est arrivé en quincaillerie ce matin à 8 heures, il va partir dans une demi-heure, et le dernier est arrivé à 10 heures ; **donc, ils vont rester une heure ensemble et en plus, c'est de 10 à 11, c'est là qu'il y a le plus d'affluence**" (François, Visclou).*

(Henri). Une disposition a toutefois été prise, par la direction de l'établissement, pour dégager d'une contrainte qui pouvait peser lourdement sur la RTT : *"on a **changé la date du comité de direction**, qui n'a plus lieu le vendredi comme avant, pour permettre aux gens de prolonger le week-end"* (Francis, DRH).

Si l'on en croit nos interlocuteurs, la chasse aux temps morts dans le travail, hormis une partie des temps de réunion et certaines sollicitations impliquant des tâches indues<sup>257</sup>, ne s'avère pas très fructueuses dans des contextes où **la plupart des voies de recherche de gains de productivité ont déjà été explorées à chaque "resserrage de boulons" et compression budgétaire pratiqués par l'entreprise**. Chacun va donc trier et hiérarchiser les tâches à faire, qui parfois s'accumulent, en fonction de leur urgence ou de critères d'appréciation plus personnels mis en jeu par les cadres. La conséquence risque donc tout simplement d'être que certaines tâches ne se font plus, ou se font trop rapidement<sup>258</sup>. Certains, telle Valérie, consultante senior chez Consultec, dont le travail consiste à dynamiser la recherche d'emploi ou le repositionnement de cadres et cadres supérieurs, **n'envisagent pas de solutions de gains nouveaux de productivité de leur travail qui n'en entament pas la qualité** : *"Dans notre métier, plus vous voyez de clients, plus vous faites rentrer de chiffre, et plus vous faites rentrer de candidats, et plus vous avez d'heures à passer avec eux. La **productivité, moi je veux bien, mais on a quand même beaucoup travaillé sur les méthodes pour augmenter la productivité**, je ne sais pas ; peut-être qu'on peut augmenter notre efficacité, mais on passe quand même autant de temps avec les gens. On ne passe pas moins de temps avec les gens..(..)... on peut chercher l'efficacité, voilà, mais on ne peut pas dire que systématiquement, au lieu de passer une heure, on passe une demi-heure, et on sera aussi efficace ; dans certains cas oui, mais pas toujours et, on le voit, on a fait beaucoup de choses mais j'ai l'impression que tout ce qu'on a mis en œuvre depuis ces dernières années a plutôt tendance à faire qu'on passe plus de temps avec les candidats que moins ; **et quand on enlève des choses, puisque vous connaissez, des ateliers qu'on a supprimés ou des choses comme ça, et bien il arrive un moment où on en remet, parce que ça manque** ; et si on réduit le temps quand même avec le candidat, et bien on a des candidats qui traînent ; c'est pas pour autant qu'ils sortent plus vite : c'est pas en diminuant le temps avec eux qu'ils sortent plus vite"*.

<sup>257</sup> Bien entendu, pour tous les cadres interrogés ici, la chasse aux temps morts est passée en priorité par la suppression de quelques temps, déjà rares, de pause-café, ou par la consommation d'un sandwich sur le lieu de travail en guise de repas. Le compactage des agendas, le resserrement des rendez-vous sont accentués chez les consultants. Ces solutions, toutefois, sont plus -à notre sens- de l'ordre d'une **intensification du travail et d'une accélération de ses rythmes** que de celui des gains d'organisation.

<sup>258</sup> René, directeur d'exploitation chez Sociolog, décrit à sa façon l'inéluctable mécanique induite par la RTT : *"Donc, effectivement, il y a une diminution réelle du temps de travail du cadre, parce que, contrairement à ce que l'on pourrait croire, il est vrai que le travail s'accumule autant, mais on va pas consacrer une demi-heure par jour de plus pour rattraper le travail que l'on n'a pas fait ce jour là, cela n'est pas vrai, ça n'existe pas ça : la réunion à laquelle on n'était pas, et bien elle a lieu sans nous, et puis c'est tout"*. Car la contrainte, pour lui, c'est que *"beaucoup de sollicitations m'arrivent et que si je n'y passe pas suffisamment de temps, elles s'empilent, sans avoir eu le temps d'être traitées : des rendez-vous, des réunions, des demandes, des accidents, tout ce qu'on veut ; et le temps de construire est relativement réduit : pour construire des choses qui vous donnent l'impression d'avoir avancé ; donc il faut passer le temps nécessaire pour écluser le quotidien, les sollicitations externes, et au-delà de ça, avoir un temps encore pour faire avancer des choses que l'on voulait faire avancer"*

Ici, donc, **la question de la productivité du travail individuel rejoint très vite celle de la qualité du travail ou de la prestation fournie**. Ce point nous paraît au centre de la question de la RTT des cadres. Elaborer le même produit ou le même service dans un temps moindre implique à un moment un abaissement du standard de qualité de la production. Enorme **problème de conscience professionnelle et de mise en jeu de leur responsabilité professionnelle** pour des cadres producteurs du coup placés "entre la carotte et le bâton". Or la seule voie véritablement efficace pour se libérer du temps est, pour le salarié, d'opérer un tri drastique dans les tâches qui lui incombent, de les hiérarchiser par urgence, priorités, délais et importance relative pour l'atteinte des objectifs. Mais l'opération n'est pas toujours sans risques pour l'entreprise qui, à un moment ou à un autre, pourra se trouver confrontée aux conséquences négatives pour elles de la RTT : des tâches qui ne sont plus effectuées, des clients abandonnés, et, parfois, un management un peu négligé.

Dans cet ordre d'idée, Luc, directeur de Chimiprod, n'est pas tout à fait serein face aux évolutions de certaines pratiques dans son entreprise : *"Bon, mais c'est vrai qu'il peut y avoir un risque à tarir un petit peu l'innovation, parce qu'on a moins de temps. Moi, c'est pas là que je vois le plus grand risque : le plus grand risque que je vois, si on a moins de temps, c'est le risque que les gens, quand ils ont une pile de trucs à faire, ils laissent toujours tomber les choses qui les intéressent le moins ; et les choses qui intéressent le moins les gens, c'est dommage d'avoir à la dire, mais ce sont malheureusement les questions de management ; j'en suis convaincu, je crois que c'est la réalité : on a tendance, parmi les choses qui sont à faire, à différer de choses où il y a , je ne dis pas que c'est vrai de tout le monde, mais c'est souvent quand même vrai, où il faut résoudre un problème de management, de relation, avec une personne ; et ça rejoint ce que je disais tout à l'heure : si on va moins sur le terrain, en plus, on les connaît moins les problèmes, et on peut moins bien les résoudre. Donc, je crois que dans la pile des choses à faire, là où je crois qu'il faut être particulièrement vigilant, c'est à ne pas laisser tomber les choses qui sont peut-être plus difficiles : aller rencontrer une personne, lui dire qu'elle a fait des conneries, ça veut pas dire que ça soit un con, mais qu'il a fait des conneries, ou bien au contraire, le féliciter pour lui dire qu'il a fait des choses bien, et ça c'est le risque, c'est qu'on laisse tomber ces choses là. Donc, dans une usine, le risque, c'est de s'éloigner de la technique en n'allant pas sur le terrain, de s'éloigner des gens, tout ça pour rester sur de l'administratif et, encore une fois, l'introduction de systèmes de messagerie où c'est magnifique, on se répond, j'ai rien contre les progrès informatiques, je trouve que c'est absolument extraordinaire, mais attention de ne pas être englobé.....(..)....le vrai enjeu, c'est : est-ce que les gens sont encore capables, dans un poste très opérationnel, ça s'applique à tout le monde, mais aussi aux cadres, est-ce qu'ils sont encore capables de maintenir leur expertise ; parce que ça il faut voir aussi que dans un job très très pointu, il faut être capable de maintenir son expertise si on travaille moins : quand il y a un projet, par exemple, si les choses évoluent vite, on revient et il y a des choses qui se sont passées, et il faut passer du temps à se remettre dans la boucle"*<sup>259</sup>..

<sup>259</sup> Martin, ingénieur arts et métiers, tient un discours proche de celui de son directeur : *"Mais il y a de l'autorégulation qui se fait tout seul. Je crois que dans une entreprise il y a beaucoup d'activités, et elles sont (dans une entreprise à feu continu, c'est peut-être différent des autres entreprises), donc, vous avez une surveillance à faire, c'est la principale chose qu'il y ait à faire : surveiller qu'on reste en sécurité et en qualité dans des spécifications et qu'on produise un certain volume de produit ; ça,*



Ce type de risque pour l'entreprise est présent partout<sup>260</sup>. Dans les cabinets d'experts ou de consultants, comme chez de nombreux commerciaux, le risque est que les cadres producteurs baissent leurs standards de qualité et/ou négligent bon nombre d'affaires à valeur ajoutée moindre pour réaliser plus facilement leurs objectifs en triant parmi les clients. En production, en bureau d'études ou dans les services process, la tendance à négliger le long terme au profit du court terme est déjà amorcée dans certaines firmes.

Valérie, consultante, estime qu'elle n'a pas le choix : *"Pour ma part quand même, il y a des choses que je faisais l'année dernière et que je ne fais plus cette année, que j'ai abandonnées, par manque de temps, parce que je suis centrée maintenant sur les objectifs de base ; et il y avait d'autres activités que j'avais prises en main, et que je ne prends plus, par manque de temps : ce que je faisais et que je ne fais plus, personne ne le fait, et puis voilà"*<sup>261</sup>.

De son côté, Sandrine, ingénieur process ressent un malaise tout à fait comparable en sacrifiant une partie de ses tâches à plus long terme ; elle espère toujours néanmoins avoir "plus

---

*c'est l'objectif principal ; et après, vous avez un ensemble d'activités autour qui se déroulent, qui vous permettront d'être plus efficaces, plus rentables, plus sûrs.....Tout le monde sait qu'on n'est pas plus rentable parce qu'on le décide : il faut un certain nombre d'études, il faut un certain nombre de mises en place, de vérifications. Si, avant, on mettait six mois pour faire un projet, je crois que là où ça va jouer, c'est là, c'est dans le temps de réaction qu'on va avoir : on va perdre de la réactivité, et on le constate sur quelques phénomènes, on perd de la réactivité par rapport à ce qu'on avait avant ; avant, autant on pouvait attaquer les problèmes très vite, en deux ou trois mois, maintenant il y a des problèmes qui durent, et qui perdurent, et qui perdureront ; la conséquence qu'on va avoir, immédiate, c'est que la charge de travail, elle existe toujours, plus ou moins, c'est difficile de dire on va diminuer une charge de travail, ou alors il faut un management extrêmement rigoureux, et pas intempestif, ce qui est très difficile de demander aux gens"*

<sup>260</sup> Pour Frédéric, chargé de mission chez Expersoc, la charge de travail et la pression temporelle amènent à devoir faire l'impasse, sous la contrainte d'ordres paradoxaux, sur des temps très importants : *"le temps de recul, le temps de réflexion, le temps de capitalisation. C'est un peu le cheval de bataille qu'on a actuellement avec la direction en disant : on ne capitalise pas assez, on n'est pas en capacité de capitaliser parce qu'on est toujours sur la brèche de la production"*.

<sup>261</sup> Chez Consultec, il est un débat intéressant autour de la question de la durée des entretiens consacrés aux cadres en recherche d'emploi, cœur du métier de l'outplacement individuel exercé par les consultants interrogés. D'un côté, la direction se demande si il ne serait pas bon de réduire ces durées, de façon à passer plus de candidats dans la journée, ce qui libérerait du temps pour les consultants. D'un autre côté, certains consultants objectent l'imprévisibilité, a priori, du temps nécessaire pour fournir à chaque candidat la prestation individualisée qu'il attend (et qui lui est adaptée) et, partant le risque qu'il y aurait à moins bien faire son travail et à baisser le niveau de qualité du service en ne prévoyant, par exemple, qu'une demi-heure pour chaque entretien. Sachant que le résultat du travail du consultant est directement objectivé par le reclassement professionnel effectif du candidat et la mesure de la valeur ajoutée par le temps passé dans le cabinet, sachant par ailleurs que chaque candidat est différent et placé dans un contexte spécifique, il y a certainement une difficulté sérieuse à fixer arbitrairement a priori la durée des entretiens individuels accordés aux candidats ; or, l'efficacité du travail du consultant lui impose de construire un agenda aussi compacté que possible de façon à traiter quotidiennement un maximum d'"affaires". Ici encore, l'organisation individuelle du travail -à travers la gestion de l'agenda- peut-être en rapport avec la "qualité", mais aussi la "productivité" du temps de travail fourni. Louis, toutefois, prétend avoir avancé sur cette voie : *"J'ai repensé totalement mon travail : c'est à dire qu'avant, si vous voulez, je passais plus de temps avec les gens à chaque rendez-vous ; maintenant, mes rendez-vous ne durent qu'une heure ; si on n'a pas fini, mon agenda est organisé de telle façon que je peux prendre un rendez-vous d'une demi-heure, dans l'après-midi ou le lendemain bon, si vous voulez, il faut repenser le travail"*

*de temps à consacrer à des études d'optimisation et à des réflexions à un peu plus long terme ; c'est ce que j'essaye de faire depuis un mois et que je n'arrive pas à avancer très vite parce qu'il y a toujours des choses qui tombent, qui passent en priorité parce qu'elles sont urgentes".*

Le problème et le danger peuvent être les mêmes en production si l'on n'est pas vigilants ; Hervé, cadre posté, en est parfaitement conscient : *"Ce qu'il faut se dire, c'est qu'il faut absolument franchir le cap d'une bonne organisation : tout le monde est moins là, donc chaque individu est moins souvent là, donc il est plus souvent remplacé par quelqu'un d'autre qui ne couvre peut-être que la surface ; il ne va pas en profondeur de chaque problème ; donc, quand on revient on sait très bien qu'il va falloir.....J'ai été absent 3 semaines, j'ai été remplacé par quelqu'un qui gère le court terme : donc, tout ce qui est à long terme, il y eu une interruption de 28 jours, donc..(..)...pour le suivi du vécu de l'entreprise, et bien, lorsqu'on est absent 23 jours d'affilés, quatre fois par an, ça peut poser quelques problèmes"*<sup>262</sup>.

Finalement, les dysfonctionnements latents, ou naissants, sont interprétés relativement positivement par Martin, délégué CGC de Chimiprod, puisque **cette situation devrait finalement attirer l'attention de la direction sur la charge réelle des cadres de l'entreprise et sur la nécessité de trouver des solutions** : *"Maintenant, la réactivité dure, elle commence à s'allonger, et je pense que là où on va être confrontés à des problèmes, c'est quand on va tomber sur des problèmes qui auront des conséquences lourdes alors que notre réactivité a été trop longue ; c'est là où je pense qu'en haut, ils vont commencer à réaliser qu'il y a peut-être un problème d'organisation à revoir".*

#### 4.2.2.3. Les difficultés du travail collectif pour les cadres

Si des solutions pour libérer du temps productif sont rarement trouvées et mises en place au niveau de l'organisation individuelle du travail du cadre, il reste à envisager la possibilité de recours au développement du travail collectif : meilleure organisation du partage des tâches, division du travail -verticale ou horizontale -, recherche de complémentarités et de subsidiarités, délégation des tâches, travail en binômes, trinômes, coopération, etc. La mise en œuvre d'un travail plus collectif dans le cadre de la RTT pose cependant de toutes façons à ce salariat spécifique **deux sortes de problèmes** au moins.

D'une part, dans le cas d'une **division verticale du travail**, elle pose la question des **moyens** à mettre en œuvre : lorsqu'il s'agit d'alléger la fonction en déléguant certaines tâches que le cadre exécutait seul jusqu'alors, celui-ci doit donc trouver, dans son environnement de

---

<sup>262</sup> Henri, délégué CFDT chez Pharmachim, est fataliste et considère que la direction de l'entreprise devra bien, à un moment ou à un autre, prendre des mesures pour éviter les dysfonctionnements actuels : *"Nous on va gérer ça en étant conscients que l'on ne pourra pas faire tout ce que l'on faisait avant, donc, on en fera moins"* - Donc, ça va bloquer ? *"Oui, oui, puisque les emplois prévus, alors ça en tant que syndicaliste, on les a identifiés dans le service de façon à ne pas les confondre avec des emplois pour augmentation d'activité, donc, on a essayé de bien les cibler : dans le notre, il n'y en a pas de prévus ; donc, oui, c'est mathématique : on fera moins d'activité que l'on en faisait, ça c'est clair. Bon, on a une part, dans notre boulot....on ne travaille pas seulement à la demande, on a aussi une part de prospective, d'élargissement de notre activité, donc, ça risque d'être là-dedans que l'on taille".*

travail la (ou les) personne(s) **dont à la fois les niveaux de compétence, la charge de travail et la disponibilité temporelle lui permettront effectivement de prendre en charge une partie de son travail.** Or, on se rend assez vite compte que, dans les entreprises étudiées, toutes les équipes de travail n'ont pas été également pourvues en force de travail supplémentaire. Dans tous les services où aucune embauche nouvelle n'a été effectuée, le cadre se retrouve même, du fait de la RTT de ses collaborateurs, avec une capacité à déléguer moindre qu'auparavant. Par ailleurs, il est aisé de constater que les cadres n'avaient pas attendu la RTT pour centrer déjà au maximum leur activité sur les tâches où leurs compétences spécifiques créaient la valeur et permettaient d'atteindre les objectifs fixés par l'entreprise. Qu'ils soient "hiérarchiques" ou "producteurs", les salariés d'encadrement qui ont pu "déléguer" un peu plus verticalement certaines tâches sont clairement ceux qui ont bénéficié d'un renfort d'effectif supplémentaire. Ils ne sont pas très nombreux.<sup>263</sup>

D'autre part, le développement du travail collectif pourrait être envisagé sur la base de nouveaux modes de **coopération horizontale**, soit dans le cadre d'une nouvelle division du travail entre services ou entre individus, soit dans le cadre moins formalisé de jeux d'"entraide", de "dépannage", de "subsidiarité". Ici, aux conditions précédentes s'ajoute la nécessité que les "coopérants" soient incités et trouvent une réelle **motivation à cette collectivisation des tâches**, en d'autres termes que "chacun y trouve son compte"<sup>264</sup>.

#### • Division verticale du travail.

Compte tenu à la fois de la faiblesse -déjà pointée- des recrutements directement "utiles" pour les cadres dans bon nombre d'entreprises et d'une **tendance globale des organisations à très fortement individualiser la fonction et l'évaluation des performances des salariés d'encadrement**, il paraît peu probable que ces deux conditions se trouvent toujours réunies pour favoriser tant la délégation que la coopération. Elles le sont parfois cependant, comme chez Consultec où une partie non négligeable des recrutements a concerné des postes d'assistantes, inégalement répartis dans tous les bureaux et dans toutes les agences, mais que certains consultants peuvent mettre à profit pour se libérer de certaines tâches **par délégation**.

<sup>263</sup> Martin, ingénieur responsable laboratoire chez Chimiprod, s'est organisé depuis longtemps en binôme avec un autre ingénieur pour prendre ses congés. Il pointe parfaitement les données du problème lié aujourd'hui à la RTT dans son entreprise : à présent les deux ingénieurs ont 52 jours à prendre dans l'année, donc *"100 jours, qui correspondent, si je ne me trompe pas, en semaines, il y a 20 semaines pendant lesquelles il n'y a qu'un seul individu, c'est à dire que la moitié de l'année, vous n'avez qu'un seul individu pour un poste de travail où vous en avez deux normalement : c'est impossible à gérer ; ou alors vous acceptez que pendant une moitié de l'année il y ait un sur-staff, c'est énorme, quoi, ça ne pourra pas durer ça"*

<sup>264</sup> Beaucoup sont conscients que les solutions à l'allègement de la charge de travail se trouvent dans le travail collectif ; mais il s'agit parfois de véritablement "révolutionner" les habitudes et les mentalités ; si bien que la mise en place de dispositifs allant dans ce sens traîne un peu en longueur. Bernard, juriste et responsable des RH, nous l'indique : *"Bon, un des buts de l'accord c'est ça : la transversalité, la polyvalence, la subsidiarité, la complémentarité ; on essaye de mettre en place tout ça, mais ça ce sont des mots, hein ; mais ce n'est que le temps qui permet de le mettre en œuvre, parce que chaque salarié, c'est normal, est attaché à ce qu'il fait ; sitôt qu'on lui dit : tu partages le travail avec le copain, il se dit : ma place est en jeu. C'est cette culture qui existe encore, c'est long, mais la solution, elle est là"*.

Louis, consultant senior, initiateur de la RTT dans l'entreprise, conseille à ses collègues d'aller le plus loin possible dans cette voie : *"Je leur explique toujours qu'il faut **qu'ils recherchent du travail à forte valeur ajoutée**, et que tout ce qui n'est pas de leur domaine de forte valeur ajoutée, il faut **qu'ils sachent le donner à d'autres**. Donc, quand l'idée est arrivée de mettre en place la Loi Robien, j'ai proposé à mes collègues de faire ça, c'est à dire dire après tout, il y a une partie de travail administratif, de photocopies, etc., que vous pouvez donner à d'autres, et il y a une partie que vous ne pouvez pas donner à d'autres, c'est votre travail de consultant, c'est votre travail commercial, mais peut-être que la prise de rendez-vous, vous pouvez avoir une assistante qui va vous prendre vos rendez-vous commerciaux au lieu de passer une partie de la journée à passer des coups de fil pour essayer d'avoir des rendez-vous"*. Stéphane, consultant senior dans la même entreprise, reconnaît que certaines embauches ont bien eu lieu et pourraient aller dans ce sens si elles n'aboutissaient pas finalement simplement à *"combler des besoins qui se faisaient sentir par rapport au développement et à l'évolution du cabinet"*, si bien qu'*"entre la volonté qu'il y a et l'impact sur des gens comme moi, l'écart est encore relativement faible"*, d'autant que la mise en place des assistantes nécessite un *"apprentissage collectif"* qui demande *"de la disponibilité qui n'est pas facile à dégager ; on a des agendas : dans une semaine, j'ai 6 ou 7 rendez-vous par jour"*. Valérie, consultante également, à qui nous demandions si un certain partage des tâches n'allégerait pas sa charge de travail, nous fournit une réponse sans ambiguïté : *"Mais je ne vois pas pour le moment comment on peut partager : nos objectifs sont les mêmes"*.

La délégation parvient également à se faire, avec une réussite inégale, dans la société Visclou où Arlette, responsable de l'ensemble des relations client, sait mettre à profit les embauches réalisées au niveau de son service : *"Je suis seule, mais je me fais beaucoup aider : j'ai réparti des tâches que je ne pouvais plus faire dans mes 35 heures...(.)...je faisais beaucoup de classement et de rangement que j'ai réparti à des personnes qui sont rentrées...(.).. et puis comme il y a eu des embauches de personnes à des postes qui peuvent nous donner un petit peu la main, et bien, il y a des petites tâches qui étaient même inintéressantes pour moi, puisque moi ça me permet de développer mon travail, qui est de faire rentrer des sous et de faire de la trésorerie le plus possible pour la société. Donc, je me penche plus sur mes relances, sur mes clients"*. En revanche, François, responsable du libre-service, a tenté de s'appuyer quelque peu sur un agent de maîtrise du magasin ; mais la réussite de l'opération n'est pas totale, la disponibilité de ce vendeur étant extrêmement limitée et son champ de compétences peu adapté à la complémentarité : *"Oui, en binôme, mais c'est un petit peu juste ; pourquoi ? parce que mon adjoint lui, il est quand même vendeur au niveau de la plomberie et, lui aussi, il est tenu d'être présent à une fonction bien précise, parce qu'ils sont 3 en plomberie, donc, lui, quand il arrive à 8 heures, ses deux collègues arrivent, l'un à 9 heures, l'autre à 10 heures, et inversement"*.

D'une manière générale, on peut dire que le partage vertical des tâches nécessite que le cadre ait un collaborateur à qui déléguer. Mais il faut également que le dit collaborateur possède -ou acquière- les compétences nécessaires à l'exécution des tâches nouvelles. **Le développement de la polyvalence** devient alors parfois un enjeu de la RTT pour le cadre, au même titre que l'embauche de collaborateurs aux compétences requises. C'est dans cette voie

que s'engage, par exemple Francis, DRH de Pharmachim : *"Moi j'ai dit : mais il y a un certain nombre de choses que vous pouvez **signer tout seuls**, c'est plus à moi de les signer ; il y a un certain nombre de **répartitions des tâches** qui ont changé : c'est clair que l'objectif dans tout ça, c'était d'obtenir une **délégation plus forte et une polyvalence accrue**, c'est à dire que quand, on en a encore fait les frais la semaine dernière, ma secrétaire était en congé maladie, on s'est dit : où sont les dossiers ?, etc.. **il faut que ça se rode**, il faut qu'il y ait plusieurs personnes capables de gérer les mêmes dossiers : il faut qu'il y ait polyvalence et tout ça"*. De son côté, Guy, architecte chez Sociolog, commence à déléguer son classement et même certaines tâches relativement élaborées à une nouvelle assistante, à la qualification mieux ajustée que les anciennes secrétaires, dont son service a pu bénéficier à l'occasion de l'accord Aubry : *"Alors là, on a un nouveau recrutement, qui est peut-être des BTS secrétariat, ou des gens qui sont plus compétents, ou qui ont plus vocation...à qui, peut-être, je peux expliquer des choses....(..)alors là, depuis quelques semaines, depuis décembre, on a une nouvelle secrétaire, une jeune fille qui a 22 ans : dès aujourd'hui, je vois, je donne des choses que je faisais moi-même, que je donne à faire"*. Pourtant, même si ce besoin<sup>265</sup> de recentrage sur le cœur de la production de la valeur ajoutée de leur poste est toujours exprimé par les cadres, peu d'entre eux bénéficient des moyens et des conditions pour le faire. Chez Sociolog, justement, les services éloignés de la production et de l'exploitation n'ont reçu aucun poste frais et les compétences des anciennes "secrétaires", jointes dans certains cas à leur "mauvaise volonté" à recevoir de nouvelles attributions, laissent souvent le salarié d'encadrement sans recours possible à la délégation. Jérôme, jeune contrôleur de gestion, parmi d'autres en témoigne : *"J'essaye de déléguer, mais je pourrais déléguer plus ; mais alors là, **on arrive un peu à un problème de motivation**, enfin, moi, en ce qui me concerne, avec les personnes dont je m'occupe, donc, c'est mon cas personnel, et j'ai un problème de motivation : "ça fait des années que je suis payée au même salaire, donc il ne faut pas trop m'en demander, et puis dans trois ans, je suis à la préretraite, alors!". C'est un peu dommage : le travail qu'on voudrait répartir, ça devrait apporter un petit plus au poste de la personne, un enrichissement ; bon, alors, c'est un peu décevant de voir ce manque d'attrait : "moi je suis réglo sur mes horaires mais après ne m'embêtez pas!". Non, alors, c'est vrai que c'est du travail que je fais moi-même, c'est sûr"*. Dans cette entreprise où le personnel administratif a "fait carrière" et n'a pas forcément reçu la formation -ni eu la motivation- pour actualiser ses compétences, on retrouve le même regret de

<sup>265</sup> Laurence, informaticienne chez Distribio, travaille seule ; sa compétence est très pointue et la délégation difficile à envisager : *"Mais, c'est vrai qu'en ce qui me concerne, j'arriverais, sur certaines facettes, à déléguer, j'en serais bien contente ; en fait, parce que peut-être qu'on y a pas pensé, peut-être qu'on n'a pas posé le problème sur la table, je veux dire ; et puis, on ne dit pas d'être indispensable, mais bon, c'est difficile"*. Chez Chimiprod, Sandrine, ingénieur process, ressent le même besoin mais se heurte aux règles d'organisation de la direction de l'entreprise : *"Il faudrait quelqu'un qui soit capable de préparer certains dossiers, ça ne serait pas mal ; parce que la préparation des feuilles de spécification et de réalisation du dossier, c'est pas la partie valorisante, mais plutôt d'avoir eu l'idée, d'avoir fait la proposition et d'évaluer les conséquences et les risques, qui sont la partie qui nécessite réellement la compétence d'un ingénieur. **C'est vrai qu'il y a certainement des choses que l'on pourraient sous-traiter ; pour l'instant, il n'y a jamais eu au service technique des non cadres pour le faire**. Ça a été évoqué plusieurs fois cette idée d'avoir des techniciens dans le département, mais ça n'a jamais été accepté, je ne sais pas pourquoi ; je ne connais pas l'historique vraiment, mais je sais que cela a été évoqué plusieurs fois ; même capturer des données, constituer des fichiers, c'est du travail laborieux ; pour le faire c'est pénible, mais ça n'est pas forcément très valorisant et ne nécessite pas une très grande réflexion"*

ne pouvoir être très valablement secondé par une bonne partie des personnels d'encadrement : Hélène, jeune conducteur d'opération, Patrick, responsable marketing/communication, ou Danièle, responsable des marchés et des appels d'offre, éprouvent à peu près les mêmes difficultés. Difficultés qui, dans certains cas, peuvent rendre la RTT responsable d'un **développement important de formes d'emploi précaire telles l'intérim ou la sous-traitance**. En tout cas, telle est la conviction profonde de Jérôme qui, dans son service, n'avait jamais vu un recours aussi important au personnel intérimaire avant la réduction du temps de travail : *"Alors, évidemment, en période un peu difficile comme en ce moment, on a besoin de renfort temporaire ; donc, là, à mon avis, les 35 heures, au niveau du personnel intérimaire, ça va probablement encore inciter le personnel intérimaire et les CDD ; enfin, nous on le voit ici à Sociolog notamment aux services financiers, on le pratique, on a recours à l'intérimaire, aux CDD, etc. : là, par exemple, clôture des comptes 98, pendant trois mois, on a une intérimaire, voilà"*<sup>266</sup>

#### • Coopération et transversalité.

Le partage horizontal des tâches (que nous appellerons **coopération**, ou **transversalité** du travail) est une autre forme que peut revêtir le travail collectif dans la recherche de gains de productivité. Ici, **il ne s'agit plus de déléguer verticalement** des tâches élémentaires (indues ou chargées de faible valeur ajoutée) à des collaborateurs moins qualifiés **mais de partager ou de confier certaines tâches, certains dossiers, certaines missions, certaines affaires, certaines informations, voire certaines responsabilités avec des salariés à niveau de compétence proche ou équivalent**. Le travail en binômes ou en trinômes, le travail coopératif, en sont les formes principales ; les échanges structurés d'informations en constituent une autre. Ces formes ne sont jamais pures, puisqu'une coopération efficace peut participer, à un extrême, d'un partage strict de la tâche en fonction des compétences des coopérants, moyennant une coordination assurée, soit collégialement, soit par celui qui reste finalement désigné comme responsable du produit de la coopération. A l'autre extrémité, l'exécution de la tâche peut être simplement "confiée", à une autre personne qui assume alors la totale responsabilité de son résultat.

Les gains de productivité attendus ressortissent alors tantôt de la **complémentarité des compétences** des coopérants, le partage de la tâche se faisant alors selon la ligne de spécialisation de chacun, tantôt du **"lissage" de la charge de travail** qui en résulte pour les uns et les autres. C'est de cette dernière manière que, chez Visclo, par exemple, Bruno réussit à construire une certaine **subsidiarité** avec ses collègues du service commercial : *"C'est à dire que quand je suis un peu saturé au niveau des offres de prix, c'est mon collègue qui les prend et si lui il en a autant, c'est l'autre qui les prend : on fait comme ça depuis le 1er octobre ; comme ça, il n'y a pas de problème, on arrive à répondre sous 48 heures sur des affaires qui sont assez importantes, ça se passe relativement bien ; les clients sont satisfaits du service rapide que l'on*

<sup>266</sup> Sans être massif, ce phénomène consécutif à la réduction du temps de travail se retrouve dans d'autres entreprises. Chez Consultec, par exemple, Rémi, consultant senior en fait état au niveau du bureau où il travaille : *"Sur le site, ici, c'est pas des embauches, c'est des vacataires ou des assistantes ; on fait plus appel qu'avant aux vacataires extérieurs"*

*effectue. Juste, il a fallu embaucher quelqu'un de supplémentaire : le but des 35 heures, c'était un peu ça. En faisant comme ça, nous n'avons pas eu de problème. Bon, il a fallu former la personne, un peu, au départ, mais enfin, doucement doucement, s'il y a quelque chose qu'il ne comprend pas, il vient nous en parler, on est là pour ça".* D'une manière analogue, Bertrand, responsable de l'animation commerciale chez Distribo, s'est organisé avec son équipe de façon à ce que chacun puisse, en cas de nécessité, se substituer à l'autre pour satisfaire la demande d'un client : *"Au niveau de l'équipe, on a tous accès, on a des tableaux disons de suivi de nos clients : on les a tous formulés exactement de la même façon, et on sait exactement où tout le monde en est au niveau de son client ; tout le monde a accès au tableau de tout le monde, et on sait exactement où on en est ; on a tous mis en place une même organisation au niveau des suivis des dossiers ; donc, il suffit de regarder l'ordinateur".*

Ces cas réussis de tentative de coopération sont plutôt rares dans les entreprises de l'échantillon. D'ailleurs, l'ensemble des directions rencontrées déplorent le manque de transversalité de leur organisation et les clivages -souvent forts- auto-entretenus entre les services ou entre les individus. Chez Chimiprod, par exemple, Jean, DRH, s'en inquiète un peu : *"Dans l'entreprise, le cloisonnement, il est à deux niveaux : d'abord malgré les efforts de la polyvalence, il y a toujours un déphasage gens de jour/ postés ; on fait tout ce qu'on peut pour casser ça, c'est pas facile ; deuxième point, c'est les cloisonnements entre départements : ça, on développe des réunions qui permettent aux gens de départements différents de se rencontrer et d'échanger sur des problèmes, y compris avec la direction : on fait des petits déjeuners avec le personnel, bon, on prend 15 ou 20 personnes tous les mois, on fait des réunions de supervision, on essaye ; bon, je pense que petit à petit on va y arriver, c'est une épreuve de longue haleine".*

#### • Le cas de la société Expersoc.

Les difficultés particulières tenant à la construction du travail collectif/coopératif entre cadres sont très nettement mises au cœur du débat collectif sur la charge de travail et sur la recherche de gains de productivité dans la **société Expersoc**. Ici, tout le monde -nous avons rencontré 13 personnes dans deux établissements- parle de le développer ; certains font des tentatives dans ce sens ; peu y parviennent avec succès<sup>267</sup>. C'est en tout cas dans cette entreprise que l'on trouve **l'expression forte d'un besoin de travail plus divisé et mieux organisé collectivement** : l'analyse des discours de ces acteurs, qui ont apparemment tous réfléchi très sérieusement à cette question, permet de faire ressortir un ensemble de facteurs contraires qui, pensons-nous, peuvent jouer dans la plupart des organisations.

<sup>267</sup> Philippe, par exemple, responsable de mission confirmé au bureau de Marseille, présente les choses ainsi : *"Ce que l'on peut constater en tout cas, c'est qu'il y a plusieurs années, pas dix ans, mais presque, que tout le monde parle du développement du travail collectif, et qu'on peut dire que, même si il y a eu des évolutions, des progrès, ça reste quand même un enjeu ; et moi je pense que c'est parce que ça renvoie à des difficultés de multiples sortes, dont on pouvait penser qu'à l'occasion de la RTT ça contraigne un petit peu à poser la question de manière renouvelée, et puis bon, le mouvement spontané est quand même fort, quoi....(..)...On a beaucoup discuté, on a même produit des textes ; je me souviens du texte que l'on a présenté l'an dernier, notamment sur les binômes et tout ça. Bon, après, force est de constater qu'en pratique, les évolutions sont modestes".*

Tout d'abord, la direction et le personnel de l'entreprise se renvoient bon nombre d'arguments fondés qui, si ils ne facilitent pas la conclusion du débat interne, aident à mieux comprendre les résistances à une certaine collectivisation de tâches qui, historiquement, sont longtemps restées liées à des pratiques strictement individuelles. Le métier de ces consultants-experts consistait à produire une prestation de service (expertise technique socio-économique), souvent chargée de "sens social" pour le prestataire (éviter, par exemple, un plan social), au sein d'une relation doublement personnalisée avec le bénéficiaire prescripteur (le comité d'entreprise) et avec le "client" payeur (la direction de l'entreprise). La complexité croissante des contextes d'entreprises (contextes sociaux, économiques, juridiques, nationaux et internationaux) peut justifier aujourd'hui à la fois une collaboration efficace entre des consultants plus spécialisés dans leurs compétences qu'auparavant, un meilleur partage des informations, l'élaboration d'une méthodologie commune et aussi une division du travail en tâches plus élémentaires de niveaux de complexité différents (division verticale du travail).

Anne, déléguée syndicale CGT au comité d'entreprise, ouvre ainsi le débat : *"Alors, on a signé de grandes déclarations d'intention sur la nécessité de travailler collectivement, etc, etc. ; et puis, en fin de compte, on s'aperçoit que, ben, les gens qui veulent travailler collectivement, ils le font, et ceux qui ne le veulent pas, et bien, **il n'y a rien qui les y force** ; donc, il n'y a aucune aide de la structure de l'entreprise, aucune réflexion de fonds là-dessus, et ça dépend donc des unités, des responsables de groupe, des individus qui composent les groupes"*. Denis, délégué CFDT, prolonge ce discours pour l'illustrer : *"Tant qu'il n'y a pas de choses concrètes définies et qu'on reste dans le vague ...(..)...A la limite, si vous ne vous intéressez pas à ce que fait votre voisin, **personne ne vous oblige à être au courant**. Donc, il y a des situations complètement cocasses, des fois, même un petit peu commercialement délicates ; parce que, on fait un dossier, on ne sait pas, par exemple, que le collègue de Marseille est en train de faire la société sœur avec laquelle ils vont fusionner, par exemple, vous voyez"*. Jacques, responsable de mission confirmé, co-délégué de la CGT avec Anne, va encore plus loin que celle-ci dans le renvoi de la responsabilité de l'organisation collective du travail à la direction de l'entreprise : *"Alors, si vous voulez, l'un des points noirs de cet accord, c'est que cet accord supposait une restructuration complète de la façon de travailler, une réorganisation complète des méthodes de travail, du travail collectif, bon. Hors ça, malheureusement, **notre direction n'a pas vraiment la volonté de faire ça**, parce qu'elle table sur l'inertie et elle pense que, petit à petit, bon, les gens vont se remettre à travailler plus, et puis voilà ; donc, c'est à nous d'intervenir ; on intervient un maximum là-dessus, mais ça ne suffit pas....(..)...oui, il y a beaucoup de choses à faire sur le plan de l'organisation ; si vous voulez, **on est encore dans une société où tout le monde fait tout**, il n'y a pas vraiment de division du travail très importante ; donc, **une meilleure division du travail permettrait de gagner en efficacité et donc de diminuer un petit peu les temps de travail"**.*

Bien entendu, le discours de la direction est quelque peu différent et ajoute d'autres éléments au dossier ; pour Christophe, PDG du groupe : *"Bien sûr, une meilleure division du travail, en faisant appel aux compétences d'un collaborateur qu'un autre n'a pas, normalement ça fait gagner du temps, et de la qualité ; mais cette organisation là se heurte parfois à des contraintes ; parfois, il est difficile de la mettre en place avec les **contraintes de temps qu'on a**,*



et puis parfois il y a des collaborateurs qui se disent : je ne vais pas sous-traiter ça à un autre, **il y a des réticences...**(..)..On a souvent un débat avec les syndicats là-dessus, qui ont tendance à dire : **c'est la norme de gestion qui empêche le travail collectif** et la division du travail de se développer ; ils ont peu plus de mal à le dire aujourd'hui, quand on a baissé les objectifs de 10%, parce qu'ils constatent qu'il y a des choses qui perdurent ; attendez, il y a des choses qui s'améliorent<sup>268</sup>, il y en a d'autres qui ne s'améliorent pas, ça veut dire que c'est donc pas lié seulement aux contraintes de gestion. Et moi, j'ai un argument, quand même, qui me paraît évident dans le métier qu'on fait, pas seulement chez Expersoc, c'est que **partager un travail, c'est accepter le regard de l'autre**, hein, y compris le regard d'un jeune ; parce que les jeunes, ils sont bons, et quand on leur dit : tu fais ça, ils ont aussi leur mot à dire sur ce que fait le confirmé ; et ça, je suis désolé, **travailler en soliste, cela permet de ne pas avoir la critique de l'autre** ; il y a bien le contrôle qualité qui passe chaque année, mais enfin, il ne tombe pas sur tous ; alors ça, c'est sous-estimé, mais c'est évident. D'ailleurs, il y en a qui le disent, il y en a qui savent très bien, quand ils vont diviser le travail, si ils sont pas bêtes, ils vont d'abord dire à untel : toi tu es bon en fiscalité, tu es bon en étude de marché, on te file ça ; mais c'est reconnaître aussi qu'ils sont un peu moins bons, et donc, bon, je suis désolé, c'est un peu tabou, mais c'est évident que ça bloque un peu le processus de diffusion du travail collectif. Philippe, d'ailleurs, dans le travail de sa commission l'avait mis en avant : **les réticences culturelles**, quoi, le fait que **diviser, c'est accepter d'échanger**, et échanger, c'est pas seulement dire, même quand on est hiérarchiquement au-dessus, c'est pas seulement dire : t'as mal fait ton boulot, c'est aussi accepter que l'autre dise : bon, t'es gentil, mais..".

Julie est une toute jeune assistante, recrutée comme cadre suite à l'accord de Robien au nom de l'idée de constituer des binômes de travail, des couples junior/senior qui s'associeraient, sur les missions. Le résultat de l'opération fait qu'elle se trouve justement aujourd'hui en proie aux difficultés liées à un travail divisé qui la maintient pour l'instant en dehors du cœur du métier malgré un niveau de diplôme et une formation qui attestent pourtant ses compétences : à elle de remplir quelques menus tableaux "excel" ou d'effectuer quelques tâches subalternes ; aux responsables de mission de rencontrer les comités et les directions d'entreprise, d'effectuer les notes de synthèse et de présenter les rapports. Le problème qui se pose à elle est justement celui évoqué de la **norme de gestion fixée** par la direction. Dans la mesure où elle est dépendante (et même "en attente") des bouts de mission que les consultants voudront bien lui confier (plutôt d'ailleurs, selon elle, pour se débarrasser de tâches peu valorisantes pour eux) mais où des objectifs annuels de production lui sont fixés pour justifier son salaire, sa situation est particulièrement paradoxale et stressante et l'amène à se demander justement : *"Mais comment développer le travail collectif quand les objectifs sont individuels ? Si l'on apprend à l'autre, comment compter le temps que l'on donne à l'autre ? Il y a vraiment*

<sup>268</sup> L'entreprise, dont on peut dire qu'elle est en chantier permanent d'élaboration d'un système de travail plus collectif, a effectivement des réalisations fortes à son actif : notamment, par le biais de la constitution de "pôles sectoriels", une tentative probante a été faite de "capitalisation" de savoirs et de connaissances par grandes branches d'activité économique ; des règles en vue d'élaborer une méthodologie commune ont été aménagées ainsi qu'un contrôle de son application par audit interne récurrent ; une spécialisation accrue des compétences des experts par secteurs et par domaines complètent ce que l'on pourrait appeler un mouvement de rationalisation du travail accompagné et conduit par un renforcement progressif des fonctions managériales dans l'entreprise.

*individualisation de la performance"* Julie éprouve ainsi d'énormes difficultés à réaliser ses objectifs et à planifier son travail car elle est en dépendance totale des chargés de mission et de ce que ceux-ci lui "laissent" à faire : *"On est sur des objectifs individuels : la mission est découpée en temps et en budgets pour chacun ; on vous dit combien de temps on doit passer, et on ajoute : on partage le temps d'une mission entre tous les intervenants, bien sûr, les choses simples sont données à l'assistant....(..)...on dit que le poste d'assistant est une filière d'accès, mais en fait, les gens ne restent pas. On dit que l'assistant a vocation à passer assistant confirmé et responsable de mission : je n'en suis pas certaine, je doute. Il y a un aspect relations avec les élus et avec les directeurs : comme on ne m'y emmène pas, je ne sais pas si je m'en sentirais capable...(..).....Je n'ai pas d'encadrement fixe, pas de tuteur ; on est encadrés "par mission", donc la formation est insuffisante".* Le résultat de cette situation pour Julie se traduit par une gestion tout à fait abracadabrante de son temps de travail puisqu'aussi bien elle pourra se trouver certains jours à faire 11 heures de travail urgent, alors qu'à d'autres moments elle devra prendre des journées de RTT du fait d'un "chômage technique" de fait. Peu maître de son activité, de sa temporalité et de son volume, il est à se demander comment elle pourrait maîtriser alors ses objectifs.

La prise en compte d'objectifs de production purement individuels dans le travail des experts du cabinet pèse d'un poids énorme, sans doute, sur l'ensemble des comportements au travail des cadres. Pour Frédéric : *"Enfin, par tradition, il y a d'abord une gestion individuelle à la base : on a beau essayer de rendre le travail plus collectif, etc., le fonctionnement même du cabinet renvoie au départ à une gestion individuelle : **on a un dossier dont on a la charge, on a un objectif**, et on essaye de remplir cet objectif, et on essaye aussi de gérer convenablement les dossiers dont on a la charge ; donc, il y a une gestion, au départ, très individuelle".* Mais d'autres facteurs viennent se surajouter à celui-ci pour contrer une collectivisation plus forte du travail. Par exemple, la responsabilité prise par le consultant lors de l'acceptation d'une mission est toujours, pour lui, individuelle : s'y mêlent à la fois des notions de défi personnel (se montrer à soi-même et montrer aux autres que l'on peut faire) et d'échanges symboliques (services rendus aux autres valorisants pour soi-même). Ainsi, pour Colette, chargée de mission confirmée, le partage d'une mission avec d'autres peut atteindre certaines limites qu'elle est réticente à dépasser lorsqu'elle doit abandonner la **partie relationnelle du métier qui la "passionne"** : *"C'est quand même un petit peu délicat, parce qu'on a des relations assez personnelles avec l'élus, et aussi avec la direction. Il y a tout un contexte, un historique de relations, de réactions de la direction par rapport à notre demande et c'est pas toujours facile ; l'importance des relations est assez essentielle : il y a des compétences techniques, mais il y a les relations aussi, c'est ça qui est passionnant".* D'ailleurs, lorsque nous demandions à Philippe, responsable de mission confirmé, si un expert était "remplaçable" sur une mission, sa réponse, plutôt négative, pouvait aussi bien s'interpréter en termes de recherche d'efficacité pour l'entreprise qu'en termes d'"implication personnelle" forte dans une économie de l'échange relationnel : *"Il y avait une autre question que tu posais tout à l'heure sur le fait d'être remplaçable ou pas. Ca, c'est une question qui n'est pas simple parce qu'en fait, là aussi, la tendance naturelle à partir du moment où l'on fait du conseil, c'est de faire, de personnaliser l'intervention : il y a une dimension personnelle qui est très importante, parce qu'il y a des liens personnels qui se créent avec des clients, voire même avec les directions d'entreprises*

*avec lesquelles on a contact ; heu, on a une patte personnelle quand on travaille sur un dossier, évidemment ; heu, la substitution n'est pas possible, voire est impossible à 100%, quoi"*

**La norme de gestion, en individualisant à outrance les objectifs, est sans doute paradoxale avec une demande de travail collectif accru** qui permettrait de gagner en productivité et, partant, de mieux ajuster la charge au temps de travail. En outre, compte tenu du mode de fonctionnement de la gestion par objectif dans l'entreprise, elle peut permettre à certains salariés de préserver des situations acquises<sup>269</sup>. Aussi, Jacques est persuadé que la solution est bien dans une certaine collectivisation des objectifs aussi car, pour lui, l'objectif individuel *"c'est un problème majeur ; et bon, on intervient au niveau syndical constamment là-dessus : on voudrait qu'il y ait un système d'objectifs collectifs de groupe, ou d'équipe, mais pour l'instant on n'a pas débouchés"*<sup>270</sup>

Le débat autour de la norme de gestion et de la fixation d'objectifs de production dans cette entreprise est en même temps **révélateur de la situation globale des cadres, en général**, dans les organisations aujourd'hui. Beaucoup en effet, parmi eux, se satisfont pleinement de travailler sur la base d'objectifs précis, bien délimités. Le tout est que leur niveau et les moyens qui leurs sont attribués pour les atteindre puissent être négociés avec les directions d'entreprise et établis sur des bases qui rendent possible une implication temporelle mesurée et décente. Christian, par exemple, responsable de mission confirmé chez Expersoc, a travaillé durant plusieurs années auprès d'élus locaux puis parlementaires comme assistant parlementaire européen. Le manque de délimitation précis de sa fonction et des tâches qui lui incombaient et l'absence de valorisation objective de son travail l'ont amené à être demandeur d'une mesure moins subjective de son implication professionnelle : *"A la limite, j'étais plutôt sensibilisé en sens inverse, au sens où je cherchais, après un parcours professionnel assez atypique, où j'avais peu de reconnaissance, où il n'y avait pas de système de gestion justement, moi je travaillais dans des structures plus ou moins informelles ; et moi, quelque part, je cherchais une*

<sup>269</sup> Chez Expersoc, la liaison entre objectifs/salaires/charge/temps de travail est forte mais complexe : *"Notre mesure de charge, c'est du chiffre d'affaire, c'est pas du temps. Et il y a une anomalie : l'unité de mesure, c'est le chiffre d'affaires, et l'unité de mesure du travail c'est le temps, et l'unité de mesure de l'objectif, c'est du chiffre d'affaires. Or, si j'ai un dossier que j'ai bien négocié, à un bon tarif, ça passe tout seul, et on fait largement, les doigts dans le nez, dans les temps ; et on fait même de l'avance si on veut. Donc, la capacité à avoir des dossiers bons, bien payés si je puis dire, fait partie de la charge ; le problème qu'il y a, c'est qu'il y a toute une série de dossiers qui sont très mal payés, où il y a beaucoup de déplacements : on devait renégocier les portefeuilles pour qu'il y ait une répartition équitable et que certains ne s'envoient pas la merde et que les autres se ramassent les marges, d'où une péréquation aberrante ; Bon, ça, on n'a jamais réussi à le faire avec la direction : il y a des situations acquises et il y a des gens qui se les gardent....(..).... n'oubliez pas que l'objectif c'est du CA et que le temps dont on parle, c'est du temps réel ; et il n'y a pas de péréquation ; encore une fois, ça dépend si vous êtes sur des dossiers correctement payés ou pas".(Denis).*

<sup>270</sup> Il est d'ailleurs intéressant de constater que **neuf entreprises sur les dix étudiées tendent à accentuer, chaque fois qu'elles le peuvent, l'individualisation des objectifs et de la rémunération des performances**. Partout, cependant, l'importance croissante de la part de l'intéressement dans la rémunération vient quelque peu contrebalancer l'évolution. Une d'entre elles paraît échapper à la tendance : il s'agit de Chimiprod qui, sous l'impulsion de ses nouveaux repreneurs américains, affiche une volonté de responsabiliser (et de rémunérer) plus les cadres au niveau des performances collectives de l'usine que de leurs performances individuelles.

*"vraie" structure de travail, d'entreprise, classique si on peut dire, où le travail de chacun est mesuré de façon à peu près, ou plus ou moins objective, enfin avec une recherche de critères objectifs, et une volonté de ma part, plutôt de faire mes preuves dans un système de gestion bien carré que de me trouver dans des structures un peu mouvantes où j'avais souffert quelque part de l'absence de conditions pour qu'un travail qualifié soit reconnu, valorisé, et normalement rémunéré".* Denis va tout à fait dans le même sens ; même, plus loin puisqu'il pense pouvoir utiliser la "norme" de gestion, non seulement comme protection de son temps de travail, mais encore à son propre avantage en gardant pour lui-même les éventuels gains de productivité qu'un travail sérieux et compétent pourrait lui permettre de réaliser, à condition bien sûr, que la barre ne soit pas placée trop haut : *"Je suis content d'avoir un objectif, mesuré, parce que ça me protège ; ça me protège en ce sens que l'on ne peut pas venir me demander plus que ça : si je finis avant, par exemple, ce qui arrive, ce qui arrive à diverses personnes, moi en particulier, et quand on vient me demander de faire plus, je dis non : j'ai fait mon objectif, c'est terminé, je ne donne plus rien. Donc, ça, c'est un point important, ça nous protège, parce que les gains de productivité qu'on fait, ils sont pour nous, ils ne sont pas pour lui (nous : le patron) ; et c'est ce qui, un jour ou l'autre, l'énervera ; personnellement, je m'y attends, mais pour l'instant, c'est une protection, et c'est un point important, sur la question de la charge"*<sup>271</sup>.

A l'inverse, le flou des fonctions, l'absence de directives, mais aussi de reconnaissance du travail sont souvent durement ressenties par des salariés d'encadrement dont les objectifs qu'ils sont obligés de se fixer eux-mêmes peut les conduire vers un temps de travail sans mesure, vers une charge tout simplement infinie. Chez Consultec, par exemple où *"c'est un peu la pratique du cabinet, c'est qu'il y a beaucoup d'autonomie et, justement, en construction, c'est un peu le flou artistique : je n'ai pas vraiment de directives à appliquer, c'est plutôt à moi d'inventer...(..)...c'est plutôt un style de management par délégation, en laissant faire"*, Marc, responsable de la construction d'un service des ressources humaines dans l'entreprise se retrouve, à 30 ans, un peu désemparé devant l'ampleur et le non bornage précis de sa mission : on comprendra qu'il sera alors amené à fortement *"culpabiliser"* de ne pas pouvoir *"montrer l'exemple"* aux collaborateurs du cabinet en ne prenant pas ses jours de RTT pour les virer - alors qu'il estime que cela n'a aucun intérêt pour lui- sur un compte épargne temps. On retrouve de façon semblable l'expression d'une insécurité liée au manque de contour précis de la fonction chez Patrick, responsable communication/marketing chez Sociolog : *"Le flou est insécurisant dans la mesure où, moi je ne connais pas bien les limites de mes compétences, si bien que j'en*

<sup>271</sup> On aborde là un autre pan très important du débat interne autour de la norme de gestion : c'est celui qui touche les **différences de productivité individuelles**. D'un côté, la direction estime qu'il peut y avoir des différences d'efficacité de 10 à 20% entre individus sur un même dossier ; différences qui suffiraient à expliquer les écarts de temps de travail constatés entre consultants et qui pourraient justifier -de son point de vue- des différences de rémunération importantes entre les cadres opérationnels. De leur côté, les organisations syndicales argumentent cette dispersion des temps travaillés (et des écarts par rapport aux objectifs individuels) à partir d'une inégalité dans la répartition des dossiers entre les salariés et de la création de véritables "rentes de situation" pour ceux qui ont réussi à hériter (ou, parfois, à négocier) des dossiers à grosses marges, c'est à dire des dossiers sur lesquels beaucoup de temps de travail pourra être épargné ; sans parler de ceux qui "écrasent" les temps réels sur leurs feuilles de relevé pour faire apparaître un niveau correct de productivité de leur travail. Un accord prévaut d'ailleurs actuellement dans l'entreprise pour collectiviser les dépassements d'objectifs individuels dans la limite de 5% et pour ne rémunérer individuellement que les dépassements de 5 à 10% de l'objectif requis.

arrive à la chose paradoxale, bon, pour les gens qui sont consciencieux, de **me fixer moi-même mes objectifs, qui sont plus ambitieux que ceux qu'une direction me fixerait ; bon, et c'est la fuite en avant, et c'est la surproduction, et il y a parfois désaccord sur l'inverse**". Mais entre le flou de la fonction et des objectifs qui déterminent une charge de travail paradoxale avec la RTT, l'ensemble des cadres rencontrés estiment qu'il devrait être possible de trouver, à condition d'organiser les moyens nécessaires, de trouver un compromis acceptable tant en termes d'efficacité productive que de conditions de vie et de travail.

Un dernier point mérite enfin d'être soulevé dans cette quête de gains de productivité sur la base du travail collectif. Il concerne justement les difficultés qu'il peut y avoir en matière de **gestion et de pression du temps** (de gestion des agendas) et par rapport à des comportements individuels défavorables lorsque l'entreprise veut faire travailler en coopération plusieurs consultants sur une mission importante. Eric, directeur d'unité de gestion d'une agence de province, résume assez bien les données du problème : *"Alors, à la fois, intellectuellement, il y a une demande de tout le monde, parce que la solitude du consultant qui est seul devant son problème, seul devant sa feuille, à présenter seu., bon, il y a des situations qui sont un peu dures à assumer, soit sur des missions nouvelles, soit sur des missions délicates. Alors c'est typiquement dans les missions licenciements/restructurations, mais c'est également dans des missions plus traditionnelles : l'entreprise dans laquelle on intervient annuellement depuis 5 ans, et puis il arrive une année où il y a un gros problème à traiter, ou un conflit : alors ça peut être un problème technique, ça peut être un problème de relations avec la direction, de relations avec les élus, un problème de situation difficile à gérer, donc, il y a besoin d'échanges : les collaborateurs ont ce besoin là. S'oppose à ça l'organisation même de notre travail, le fait qu'on soit toujours en train de bouger les plannings : alors quand il faut les bouger à deux, les coordonner à deux, on rajoute des contraintes supplémentaires dans l'organisation : c'est un peu plus compliqué quand on doit bouger deux plannings sur une opération plutôt qu'un seul. Donc, il y a ça ; il y a la charge de travail qui de temps en temps fait que les temps de coordination sont durs à organiser, et on se laisse un peu prendre, c'est à dire, du fait que l'on n'anticipe pas, comment dirais-je, il y a une espèce de spirale de boule de neige : on n'anticipe plus suffisamment, donc du coup on est constamment confronté à l'obstacle, du coup on n'a plus le temps de se coordonner, et on rentre dans des dysfonctionnements. Donc, il y a ces éléments là. Et il y a une contradiction au niveau des collaborateurs, qui est à la fois une demande très forte de réflexion collective et un individualisme marqué, avec des personnalités très marquées ; et, de temps en temps, un collaborateur à qui l'on dit : bon, écoute, ce dossier, tu es en train d'exploser, tu vas le faire avec untel ; c'est son dossier, et il peut avoir les deux discours : dans une réunion, on peut avoir même les deux discours de la même personne à une heure d'intervalle. Bon, et c'est tout cela qu'il faut gérer pour arriver à faire que le travail sorte et que le travail sorte de qualité. Donc, en matière de travail collectif, il y a une demande très claire ; et il y a des difficultés objectives ou subjectives à arriver à faire cela"*.

### • Des subsidiarités de circonstance

Finalement, certaines **autres formes de coopération**, occasionnelles cette fois, vont bien devoir être organisées par une partie du personnel d'encadrement. C'est que, dans les postes à responsabilité qu'ils occupent généralement, les cadres doivent bien mettre en place une forme ou une autre de "permanence" pendant leurs absences pour congés ou pour RTT. Il ne s'agit donc plus ici de repenser, en termes d'efficacité productive, une organisation collective du travail susceptible de véritablement libérer du temps ; il est simplement question **d'établir une subsidiarité, plus ou moins complète, parfois de circonstance**, avec un autre salarié (pair, hiérarchique inférieur ou hiérarchique supérieur) afin de **limiter les effets négatifs de la prise du temps libéré, pour l'entreprise en général, pour la mission du cadre en particulier**.

Le plus souvent, ces subsidiarités existaient déjà plus ou moins pour la prise des congés payés. Désormais, leur importance va croissant, et elles pourraient, bien pensées, constituer une amorce de travail collectif. A condition toutefois que celui qui remplace ait une **disponibilité, une information et une compétence** suffisantes pour pouvoir assurer, pendant son absence, une part non négligeable des tâches incombant, dans l'organisation, au titulaire du poste. C'est un peu ce que préconise Luc, directeur de Chimiprod, à ses collaborateurs à partir de sa propre pratique : *"Il y a un effort à faire soi-même, je pense que chacun le fait ; il y a un autre effort, c'est de s'organiser avec ses collègues. Moi, je ne sais pas, dans une fonction comme la mienne, il faut bien que, quand je ne suis pas là, il y ait quelqu'un qui me remplace, donc il a fallu qu'on s'organise....(..)...Par exemple, moi, je suis tout seul, moi, donc il faut que je m'organise avec mes collaborateurs en disant : "je ne suis pas là demain, c'est toi qui me remplace", qu'on s'organise mieux, en tant qu'équipe de direction. D'un autre côté, ça doit être vu comme une chose aussi favorable : je ne peux pas rester là éternellement ; si il y a quelqu'un qui me remplaçait plus souvent, et bien ça lui donnerait l'opportunité de plus montrer qu'il peut me remplacer, etc. ; je veux dire, il y a des aspects positifs ; donc, ça exige d'être plus soudé aussi"*.

Les limites de cette subsidiarité de circonstances sont assez vite atteintes cependant si elle n'est pas parfaitement définie. Jean-Pierre, responsable de la gestion technique dans un des centres de Distribio, l'a appris à ses dépens ; il en témoigne de la façon suivante : *"Oui, c'est pour ça qu'on a opté plutôt pour bloquer sur des semaines ; parce que si je ne suis pas là pendant une semaine, quelqu'un va regarder mon courrier, quelqu'un va essayer de traiter le maximum qu'il peut faire, qui est dans ses compétences ; avant, au tout début, je prenais le lundi ; et bien, j'arrivais le mardi, dans la boîte à courrier, il y avait tout ; bon, pour un jour. Donc, on se faisait les cinq jours en quatre jours. Donc, en bloquant sur une semaine, ça oblige quand même quelqu'un à aller regarder dans la boîte à courrier si il n'y a rien d'urgent, si il n'y pas de trucs qu'il peut traiter ; à certains niveaux de responsabilités il vaut mieux, donc, regrouper ; ça fait qu'on peut passer le bébé à quelqu'un, tout en sachant qu'il ne fera pas tout mais qu'il débroussillera l'urgent ; parce que sur une journée, personne ne le fait, c'est vérifié, ça c'est clair"*. En outre, pour que la subsidiarité aille au bout de son usage optimum et ne souffre aucune ambiguïté, encore faut-il qu'il n'y ait aucune réticence, de la part de celui qui délègue, à abandonner, pour un temps, son territoire et ses prérogatives. Il n'en est

pas toujours ainsi : *"Je pense qu'un cadre n'aime pas trop diluer ses responsabilités, il veut être au courant de tout, c'est normal.....(..)..tout dépend de l'activité qui est à traiter : il y a des choses que l'on délègue plus facilement que d'autres.....non, mais moi, si il faut aller voir le Maire d'un Commune, et bien je préfère y aller moi, plutôt que d'y envoyer quelqu'un , vu le niveau du problème exposé par le Maire ; parce que je suis au courant de beaucoup plus de choses, par ce qu'il peut me demander quelque chose : ah bon, puisque vous êtes là, il y a aussi ça, et ça....Mais tout ça, bon, pour répondre favorablement à la demande du client"* (Jean-Pierre, Distribio).

#### 4.2.2.4. Autorégulation, régulation par la charge de travail, régulation collective ?

Dans tous ces cas où il n'est pas véritablement trouvé de solutions en termes de gain de productivité immédiats par organisation individuelle ou collective, la tendance générale est alors à une **autorégulation apparente du travail et du temps**. C'est à dire que les cadres ont **une contrainte de plus à inscrire dans leurs agendas et à gérer** : la prise, fractionnée ou non, de leurs jours de repos supplémentaires (ou l'alignement sur le nouvel horaire quotidien ou hebdomadaire de travail). L'autorégulation signifie bien que chacun va gérer et arbitrer entre des journées (et des heures) de travail et des temps de repos ; **mais cette gestion se fera toujours sous la contrainte des impératifs liés à sa fonction dans l'organisation, à sa possibilité d'élire en subsidiarité un collaborateur**, mais également à la façon personnelle qu'il a de "peser" ces différentes contraintes, à son degré d'implication dans les tâches qu'il a à accomplir, et à ses besoins plus ou moins ressentis de temps de reconstitution, de temps domestiques, de temps familiaux ou autres temps sociaux . Certains vont alors arriver, mieux que d'autres à intégrer, de façons diverses, cette préoccupation supplémentaire dans leurs plannings personnels si ils travaillent seuls ou dans celui de leur équipe lorsqu'ils occupent des fonctions hiérarchiques ou liées. La variété, la multiplicité et l'imprévisibilité d'une partie des tâches qui caractérisent souvent le travail des cadres font que l'intégration de la RTT dans les plannings est cependant toujours difficile, reste soumise à aléas et constitue, dans bien des cas, des casse-têtes, des facteurs de stress, de culpabilité et d'insatisfaction, et des "conflits intérieurs" supplémentaires.

Pourtant Martin, responsable de laboratoire chez Chimiproduct, non sans ironie, va, lui-même, prendre la chose avec une certaine philosophie, en se disant que, finalement *"c'est facile de gérer les choses qui vous surnagent, parce que les priorités se font d'elles-mêmes : il y a une sorte d'hypocrisie, mais moi j'estime que quelquefois on est contents qu'il y ait beaucoup de choses qui arrivent parce qu'on n'a plus à faire le choix"*. Comme nous l'avons vu, il est bien conscient que certaines tâches à long terme seront négligées et que la réactivité de l'entreprise sera quelque peu diminuée si l'on ne fait rien. Mais c'est à la direction de réagir et de réorganiser la charge de travail de ses cadres : *"On a insisté énormément pour qu'on repense l'organisation du travail à la journée ; on a beaucoup insisté là-dessus, il n'y a eu rien du tout qui a été fait. Alors, pour se prémunir contre ça, on a décidé, nous, les cadres, et c'est marqué dans l'accord, c'est que la RTT se résumait par : on ne change pas la façon dont on a travaillé pour l'instant, puisqu'on n'a pas eu le temps d'y réfléchir, on cumule les jours de congés, et*

*donc, on se donne le temps de discuter les nouveaux aménagements du temps de travail, pour pouvoir revenir là-dessus ; ce qui n'a toujours pas été fait. Donc, la pratique qui a lieu, c'est qu'on a trente jours de congés légaux plus 22 jours de congés liés à la RTT" Alors, avec son service, il planifie les congés, il organise, parfois un an à l'avance : "Je me suis fixé un objectif par trimestre : par trimestre, je pars au moins quinze jours, c'est comme ça que je tiens mon rythme, en mélangeant à la fois RTT et congés légaux. On a une habitude déjà d'organisation interne ; c'est de dire qu'on est chacun en petits groupes et que les groupes s'organisent entre eux en matière de congés. Donc, les responsables du groupe, moi en particulier, on organise les congés au niveau du staff ; on est quatre responsables actuellement, on ne sera plus que trois dans quelques mois : on a décidé que systématiquement, il y en a un qui part en congés, deux qui restent ; donc, sur ces bases là, on se réunit une fois par an et on se donne des plages, et on voit là où ça blesse ; mais en général, en s'y prenant un an à l'avance, on arrive toujours à trouver des plages correctes".*

Chez Visclou, Daniel, cadre technico-commercial, opère lui-même la régulation qui lui convient : *"Et puis moi, à la limite, je fais mes 8/9 heures par jour, j'ai besoin d'une journée, on me donne une journée, il y a pas de problème..(..).....moi, si le jeudi soir je suis déjà à 40 heures, et bien je prend le vendredi : ça m'est arrivé, il n'y a pas de problème".* De son côté, Guy, architecte, conducteurs d'opérations dans le logement social, sorte de producteur jouissant d'une assez grande autonomie dans l'entreprise, est également organisé depuis longtemps sur le mode de l'autorégulation et d'une modulation naturelle de son temps de travail : *"Quand on était au mode des 39 heures, avant la RTT, j'ai appliqué l'annualisation du temps de travail, en disant : en été, de la même façon qu'aujourd'hui, quand je veux partir à 4 heures de l'après-midi parce qu'il faut que j'aille chercher mes gamins, je n'en avertis personne, et je pars à 4 heures de l'après-midi pour chercher mes gamins, ou si un matin j'ai besoin de rester jusqu'à dix heures pour attendre EDF, il n'y a personne qui vient me dire quoi que ce soit. Ceci étant, je pense que j'en fais quand même un peu plus que les 39 ou 40 heures....(..)...mais, c'est vrai qu'il m'est arrivé, sur des périodes de travailler de 9 heures moins le quart à 19 heures 30 / 19 heures 45 des semaines entières, ce qui me permettait de me dire que si j'avais envie de m'arrêter pendant une semaine d'affilée à 4 heures de l'après-midi en été, parce que j'ai des copains à la maison ou que...je le faisais"*

Ces situations ne sont souvent favorables qu'en apparence à l'autorégulation puisqu'elles se traduisent presque toujours -nous le verrons- par d'importants allongements des journées travaillées (comme d'ailleurs l'indique ici notre architecte) . Le plus souvent, la construction des agendas de cadres est telle, et le poids de l'impondérable si important, que la planification des temps de repos régulatoires est un exercice pénible, angoissant, douloureux auquel le cadre, pris entre conscience professionnelle et sens des responsabilités d'une part, et aspiration au repos et à un certain équilibre de vie, d'autre part, doit se livrer de façon récurrente. En l'absence d'allègement de la charge de travail et de gains de productivité importants, **l'auto régulation du temps de travail** du cadre est placée à l'intérieur d'un tel système de contraintes qu'elle n'en est plus une et se transforme en **régulation par la charge de travail**. Pour Marc, chez Consultec, la gestion des plannings des congés prend, depuis la RTT, l'allure d'un casse-tête stressant pour tout le monde, consultants et service du personnel :



*"L'effet induit de la Loi Robien, au niveau gestion, c'est la gestion des congés qui, à mon avis, pour l'assistante, prend au moins une journée par semaine, ce qui est énorme. Dans les agences, les plannings, on est **obligés de les changer au dernier moment parce que le client passe avant**, mais après est-ce que, quand les rendez-vous sont pris, on peut décaler tout l'agenda, c'est pas possible ; enfin, **ils ont déjà leur stress lié à cette gestion des congés**, et là, ça remonte, puisque nous on centralise".* A telle enseigne que Marc, qui saurait très bien que faire de ces journées de repos (au moins se reposer) ressent une pression supplémentaire du fait de devoir les prendre : *"Je crois que la souffrance la plus importante, c'est sur l'organisation ; c'est d'avoir une **pression des objectifs inchangés et une pression d'obligation de prendre ses jours**, parce que, à la clé, il y a quand même toutes les aides de l'état ; donc il faut prendre, sinon on aurait des problèmes avec la direction du travail : donc, d'être pris des deux côtés, ça devient difficile".* Du coup, le compte épargne temps épongera les journées de repos que Marc ne peut pas prendre.

Comme le dit Marc, "le client passe avant" le repos : certains cadres rencontrés ont dû, ainsi, annuler un voyage d'agrément pourtant programmé de longue date. D'autres, comme Daniel, cadre technico-commercial chez Visclou, soumis à une RTT hebdomadaire, vivent cette contrainte au quotidien sur la régulation de leur temps de travail ; elle est attachée à leur fonction : *"parce que c'est un métier où le client vous appelle, il faut que vous soyez à sa disposition, quoi ; tout ce qu'on peut faire, c'est commencer à 15 heures parce qu'on sait que le soir on va finir à 20 heures ; bon, on peut faire ce genre de chose, **mais qu'est-ce qu'on fait entre midi et deux ? c'est ça le problème**".* D'ailleurs, pour Philippe (Expersoc) *"il y a deux autres choses qui s'ajoutent à ça : il y a le fait que **l'on a des clients**, et qu'ils sont exigeants, et qui, à la limite, pourraient trouver, en tous cas pour un certain nombre d'entre eux, pourraient trouver normal qu'on soit en permanence disponibles ; il y a un peu cette tendance là chez un certain nombre d'entre eux. Et puis il y a l'effet d'organisation, quoi ; au niveau de l'organisation il y a aussi, spontanément : c'est plus facile de considérer que tout le monde est là tout le temps, tout le temps quoi, parce que, pour **planifier c'est plus compliqué**".* Et Robert de confirmer : *"en fait on est tributaires d'un calendrier qu'on ne maîtrise pas totalement, parce qu'il y a des événements de ce type là, parce qu'on peut pas toujours choisir les périodes où l'on va être en réunion avec des clients ou, etc, etc. : il y a des tas de contraintes"*

Contraintes de charge de travail, contraintes de clients, contraintes aussi d'organisation : bien souvent les choix d'absence des collaborateurs sont prioritaires à ceux du cadre ; celui-ci, dans bien des cas, **"se sert en dernier"**. En outre, il doit être attentif à **organiser une subsidiarité durant sa propre absence**. Sandrine, ingénieur process chez Chimiprod, organise ses prises de congé en fonction de la présence dans l'entreprise d'un autre ingénieur, chargé de missions bien différentes des siennes (ingénieur projet), dont les savoirs devraient globalement lui permettre d'intervenir en première instance en cas de problème grave dans le champs de ses prérogatives ; toutefois, le dernier arrêt quadri-annuel de l'usine -qui implique une mobilisation générale des cadres- ne lui a pas permis de prendre tous les repos auxquels elle avait droit. Chez Distribio, Bertrand renonce à prendre ses congés si il n'est pas assuré que son chef de service, Gilles, est présent ; ce dernier toutefois, soucieux de ses responsabilités et d'un esprit d'équipe apprécié de ses collaborateurs, se sert en dernier et,

lorsqu'il prend une journée de RTT, reste en permanence "attaché" à son service par un téléphone et par un ordinateur portables .

La régulation du temps de travail se fait donc sous contraintes fortes et fait parfois l'objet d'une mobilisation générale, **comme si, après tout, le repos, une vie familiale équilibrée ou une complétude de vie devaient être, finalement, le résultat d'un combat** : *"Je dirai vraiment ce qui caractérise chez nous la gestion du temps, c'est une gestion sous très forte contrainte : pour arriver à ce que tout le monde prenne sa RTT, c'est bizarre à dire, mais c'est un effort permanent : un effort permanent des collaborateurs et un effort permanent de la direction du bureau"* (Eric, directeur d'unité de gestion, Expersoc). Ce combat, toutefois, n'aboutit pas toujours à une victoire du salarié d'encadrement, puisque : *"Je dirai qu'au départ le caractère "alléchant" de ces semaines est un peu tempéré avec l'expérience. Parce que c'est vrai que sur une semaine, d'abord il y a un côté contraignant à la prise de ces jours RTT ; déjà, on n'a pas la possibilité de les prendre au moment où l'on a le plus besoin, c'est à dire pendant la saison, pendant les trois mois les plus intenses, pendant lesquels on est vraiment fatiguées, pendant lesquels on en a vraiment besoin, et bien on n'est pas en mesure de les prendre, c'est pas permis d'avril à juillet, c'est pas autorisé.....(..)...bon, d'autre part, en théorie, il y a d'autres contraintes par rapport à cette prise de jours RTT : ils sont sensés être morcelés, ils ne peuvent pas être cumulés, pas plus de deux jours consécutifs"*.

Finalement, il est permis de penser que l'ensemble des contraintes, évoquées par les cadres eux-mêmes au cours de ce chapitre devraient permettre d'éclairer quelque peu la question que Jean, DRH de Chimiprod, se posait au tout début de notre enquête : *"Bon, maintenant, il y a des cadres qui n'arrivent pas à s'en sortir et qui se plaignent de rester trop longtemps, mais c'est toujours difficile de savoir quelle est la part de charge de travail et la part d'organisation"*. Aujourd'hui, nous saurions l'aider à trouver sa réponse : il y a des deux. La charge de travail restant, comme résultat d'une carence de l'organisation du travail, l'élément déterminant ; ce qui renvoie à une autre question, plus fondamentale encore, que pose Christian, expert confirmé chez Expersoc : *"Mais moi, j'ai besoin que les congés de RTT me servent aussi pour moduler par rapport à la sous-charge de travail.....(..)...bon, est-ce que c'est fait pour ça.... ?"*<sup>272</sup>.

#### **4.3. De la normalisation formelle à la construction sociale d'une norme du temps de travail des cadres : un passage délicat.**

Nous avons examiné tour à tour les limites du compromis sur la norme formelle du temps de travail des cadres en termes juridiques et en termes de gestion (gestion économique et gestion sociale) des entreprises. Un cadre juridique adapté et des conditions économiques favorables ne suffiraient pas, à elles seules, à faire que la nouvelle norme formelle infléchisse

---

<sup>272</sup> Pour Monique également, responsable de mission chez Expersoc, la charge de travail pose un problème sérieux dans son travail : *"La première observation en arrivant à Expersoc, c'est vraiment le caractère très important de la charge de travail et qui, malgré cet accord Robien, et malgré le fait qu'on a droit à deux semaines de congé supplémentaire, ça fait à peu près 11 semaines et demi, est nettement plus élevée que ce que j'ai pu vivre par ailleurs, dans des organisations où l'on était sensées être à 39 heures"*

les pratiques sociales. Encore faudrait-il, pour ce faire, qu'elle fasse l'objet d'une véritable appropriation par les acteurs sociaux : que ceux-ci se réfèrent, dans leurs conduites et dans leurs pratiques à une norme du temps de travail acceptée par le groupe, mais aussi que cette dernière fasse référence dans les rapports que les groupes sociaux entretiennent entre eux dans et hors l'entreprise.

Une analyse fine des processus en jeu dans une éventuelle transformation sociale de la norme du temps de travail des cadres dépasse largement les ambitions et les moyens de cette étude<sup>273</sup>. Cependant, les discours, denses et compréhensifs, recueillis auprès d'une soixantaine de cadres soumis au changement de la règle du temps de travail font ressortir quelques éléments -tantôt de résistance, tantôt de participation au changement- qu'il paraît nécessaire de pointer si l'on veut comprendre en profondeur les pratiques observées depuis l'application des accords Aubry ou de Robien dans les entreprises.

Nous regrouperons donc ces extraits de discours autour de deux grands axes, correspondant en fait à deux séries d'éléments "permissifs" déterminants de la réduction du temps de travail. D'une part, il est permis de supposer que le temps de travail réduit a d'autant plus de chances de trouver sa place dans les nouvelles pratiques des salariés d'encadrement que ces dernières sont acceptées, voire valorisées, par l'environnement, l'environnement de travail en particulier : c'est en quelque sorte le "regard" de la hiérarchie ("l'exemple vient d'en haut") et celui des collègues de travail, mais aussi leurs propres pratiques, qui vont rendre possible que s'étende la nouvelle règle formelle.

D'autre part, les comportements et attitudes des cadres eux-mêmes vis à vis du travail sont déterminantes de l'inflexion possible de leurs modes de vie par la nouvelle norme du temps de travail. En particulier, leur type d'implication au travail, et la nature de l'équilibre institué entre leurs différents temps sociaux paraissent les différencier de bien d'autres catégories du salariat<sup>274</sup> et laisser parfois peu de prise à tout dispositif tendant à menacer leur autonomie dans la gestion du temps.

#### **4.3.1. Inculcation, apprentissages, effets d'exemplarité et acceptation du groupe**

Malgré le degré élevé d'autonomie dans l'organisation et la gestion de leur temps, dont ils se réclament bien souvent, les cadres ne sont pourtant pas moins dépendants que les autres salariés des influences du groupe et de ses pratiques dominantes. On pourrait même dire que la prescription et l'imposition des règles du travail, qui conditionnent la plupart du temps

---

<sup>273</sup> Elle est cependant, de notre point de vue d'autant plus indispensable que **les modèles de raisonnement économique qui fondent les politiques publiques axées sur la réduction du temps de travail tendent, jusqu'ici, à sous-estimer le rôle que peuvent jouer, par exemple, les identités au travail, les comportements sociaux ou les référents culturels des groupes sociaux dans le succès - ou dans l'échec- des dispositifs mis en place**, que ceux-ci soient évalués comme tels sur la base d'études qualitatives comme celle-ci ou à partir de l'examen d'enquêtes ou de sondages dits "représentatifs".

<sup>274</sup> Cf. Henri RAYMOND, "Les Samouraïs de la Raison", Sociologie du Travail, N°4/82.

les pratiques de salariés moins "autonomes", ont moins d'importance en ce qui concerne les cadres que l'inculcation (par l'école et par le milieu de travail) et le respect de "modèles" de comportement (modèles de carrière, mimétisme du chef ou du patron).

On retrouve, au travers des discours des cadres interrogés, ces deux déterminants essentiels, ces deux modes d'apprentissage dominants des longs horaires de travail pour les cadres.

### INCULQUATION ET APPRENTISSAGE PAR L'ECOLE

**Martin, Chimiprod, 49 ans, Ingénieur Arts et Métiers :** "Le cadre, quand il arrive, quand il sort d'une école d'ingénieurs, par exemple, il a aussi une habitude de travail qui est particulière, qui est l'habitude, de temps en temps, dans une école d'ingénieurs, la faculté c'est peut-être différent, mais les élèves ingénieurs ont l'habitude des fois de travailler peu, et d'autres fois de travailler beaucoup en peu de temps, et on passe beaucoup de nuits, **et on a déjà l'habitude, en école d'ingénieur, de ne pas compter ses heures quand il faut travailler** ; par contre, on peut rester 15 jours sans rien foutre. Et c'est quand même une éducation qui est à remonter un peu plus haut. Donc, on arrive ici, on ne compte pas ses heures parce que l'important, c'est l'objectif, on a été formés pour ça, et on ne compte pas les heures d'objectifs...(..)..... Moi, je me souviens d'avoir travaillé 24 heures d'affilées, parce qu'il y avait un examen en vue, et qu'il fallait le faire, quoi. Vous savez, dans une école d'ingénieur, vous êtes pris dans un moule, il y a un certain nombre de bizutages, et de comportements qu'on cherche à développer chez les gens, c'est une tradition française ; donc, le moule c'est qu'il y a un certain nombre de critères pour que le groupe se reconnaisse comme tel, et un des critères, c'est par exemple, de faire des nuits sur certains sujets industriels parce qu'il faut terminer un moule à l'atelier, quoi. Moi, aux Arts et Métier, c'est ce qui s'est passé plusieurs fois ; il y a une convivialité qui s'opère, on oblige les gens à travailler en groupe, on incite pour qu'ils participent à l'activité de l'école, je veux dire il y a tout un processus pour que les gens deviennent responsables, socialement et professionnellement parlant, il y a cette formation aussi dans les écoles d'ingénieurs...(..).....mais, on ne compte pas notre temps, quand vous sortez de prépa ; celui qui sort de prépa, avant d'entrer dans une école d'ingénieur, il ne compte plus son temps : **il a fait des semaines de 80 heures déjà pour réussir son examen** ; après, il sait qu'il ne doit plus compter son temps ; par nature, on oblige les gens à intégrer que le temps ne compte pas, en devenant ingénieur en France, à travers les écoles.....(..).....Quand vous sortez de prépa aux Arts et Métiers, vous avez passé des nuits entières pour réussir votre examen d'entrée, qui est un examen difficile à réussir en général, c'est un concours ; déjà, vous avez passé, en Lycée, des semaines de 50 heures, 40 heures de cours, avec 10 heures de colles par semaine, ça dure longtemps, quand même ; donc, vous savez qu'on vous sollicite beaucoup ; après, vous arrivez dans une école d'ingénieur, tout devient plus facile dans la mesure où vous rentrez dans le groupe ; donc, il y a des professeurs qui vous dispensent des cours, on vous laisse libres de faire tout, et à un moment donné, on vous dit : hop, il y a un examen...alors là, vous savez ce qu'il faut faire ; une semaine avant, vous commencez à prendre du Lexiton, et vous travaillez 24 heures par jour.....**en fait, je crois qu'il y a une relation entre la longueur des études et la durée du travail** ; absolument, je crois que ça doit être déterminant, mais pas chez les américains, par contre, je l'ai constaté"

**Hélène, Sociolog, 30ans, INSA Lyon :** dans son école, INSA Lyon, on conditionne aux longs horaires : les professeurs en particulier **préviennent bien les filles que les journées dans les métiers du bâtiment seront longues.**

**Eric, Expersoc, Polytechnicien :** "Et puis, peut être qu'il y a un contenu intellectuel dans le travail qui est le prolongement des études : bon, **quand on a fait des études qui amènent à ce niveau là, il y a des tas de périodes où l'on a pas compté son temps, en cours d'études** ; je ne parle pas que des grandes écoles et des trucs comme ça, mais à la fac, bon, même si les premières années c'est un peu relax, après dès qu'on arrive en maîtrise, ou certains qui on fait des doctorats, des choses comme ça. Donc, **on a l'habitude, la pratique, de ne pas compter son temps pour des approfondissements intellectuels ; et on poursuit ça dans le travail**, c'est à dire qu'on a, je crois, que tout le monde en la matière à le souci de progresser, d'avancer et d'arriver à, bon, être de plus en plus compétent, de plus en plus performant, reconnu ; mais je veux dire, c'est pas simplement la carotte, heu, monétaire, c'est pas l'augmentation de salaire".

## APPRENTISSAGES DU TEMPS DE TRAVAIL

*Eric, Expertsoc, Polytechnicien : "Moi j'ai le souvenir, jeune cadre débutant, jeune ingénieur débutant au bureau d'étude, c'était aux Grands Travaux de Marseille, là ici, pas très loin, et on m'a expliqué que j'étais cadre, donc à l'époque la durée du travail légale était de 40 heures, **mais un cadre ça faisait au moins 44/45 heures par semaine ; bon, on m'a expliqué ça, jeune qui arrivait là dedans, on m'a dit : c'est comme ça.** Moi le souvenir que j'ai, c'est, en arrivant, des anciens, très gentils, m'ont accueilli, m'ont mis au courant et m'ont dit : écoute, un cadre ça ne travaille pas 40 heures par semaine ; **45 c'est en bureau d'étude ; si tu es un chantier s'est plutôt 55-60.** Voilà, c'était comme ça, donc, c'est vrai, ma culture était une culture où on ne compte pas ses heures, ni ses jours".*

*Eric, Expertsoc, Polytechnicien : "On reproduit, tout à fait ; moi j'ai vu comment travaillaient des gens qui étaient des gens pour lesquels j'ai eu beaucoup d'admiration professionnelle, personnelle, qui avaient 8-10 ans de plus que moi, et j'ai reproduit le modèle ; c'était comme ça ; ils me l'ont dit ; et pour moi cela ne faisait pas de doute que c'était comme ça, même si sur d'autres plans, je n'ai pas reproduit ce modèle là...(.).... alors il y a une valorisation de ne pas compter ses heures. Ensuite, dans le modèle culturel dans lequel on est, **dans le modèle, il y a la valorisation de celui qui a beaucoup de travail : celui qui a beaucoup de travail, c'est celui qui est compétent, c'est celui auquel on donne beaucoup de travail ;** et ça, ça compte pas mal : un cadre qui n'a pas beaucoup de travail, c'est un cadre qui n'est pas à l'aise".*

*Annie, Chimiprod, Pharmacienne : "Moi, c'est pas le directeur du site qui me demande de travailler plus ; en plus, il arriverait à 10 heures le matin et il repartirait à 4 heures, mais c'est pas ce qu'il fait ; donc, il y a certains modèles que l'on aime".*

Le discours d'Eric fait ressortir notamment la prégnance du modèle comportemental de référence dans la détermination des attitudes au travail. La question que nous nous sommes posée était alors de savoir quel rôle d'exemplarité pouvaient jouer les dirigeants des entreprises ou établissements étudiés en matière de réduction du temps de travail. L'hypothèse à la base de cette investigation étant qu'un cadre aura d'autant plus de facilités à réduire lui-même son temps de travail que ceux à qui il doit rendre des comptes **ne s'exonèrent pas de la nouvelle règle et cherchent véritablement à la faire respecter** par leurs collaborateurs<sup>275</sup>. Sachant que les cadres eux-mêmes ont un rôle d'exemplarité à jouer vis à vis des autres cadres (et non cadres) qu'ils animent et évaluent. Sachant également que l'évaluation pèse d'un poids particulier dans tous le système : sur la base de quels critères un cadre plus ou moins "workoolic" va-t-il évaluer un collaborateur qui s'est mis, en conformité avec l'accord, à "compter son temps" ?

Dans certaines entreprises, comme Sociolog, Chimiprod ou Pharmachim, les dirigeants ne se sont pas exclus de la RTT et essayent de jouer le jeu, plus ou moins conscients cependant de leur rôle d'exemplarité. Leurs attitudes ne sont toutefois pas toujours exemptes de contradictions. Chez Pharmachim notamment, où le directeur prend bien ses journées de RTT comme tout le monde mais conserve plutôt l'image de quelqu'un qui ne "compte pas son temps" au quotidien, lorsqu'il demande le soir à Annie, responsable de l'assurance qualité, à 19 h.50 : "Tiens, ça, tu pourrais me le faire pour demain ?"<sup>276</sup>. Nous présentons, dans l'encadré

<sup>275</sup> Ainsi, Daniel, cadre technico-commercial chez Visclou, confirme une de nos observations de terrain dans cette entreprise : "Moi, mon patron veut que je fasse les 35 heures, ça, il est inflexible là-dessus, mais nous, je veux dire, il y a un moment où on ne peut pas faire autrement, c'est pas possible".

<sup>276</sup> On retrouve fréquemment dans les discours des cadres interrogés l'expression des comportements paradoxaux des directions qui, en même temps prônent une réduction du temps de travail mais peuvent tout à fait, à certains moments, lancer des **injonctions parasites** contraires à toute

"exemplarité positive" ci-après, quelques témoignages attestant que, dans certaines entreprises, des tentatives sont faites par les acteurs dominants de jouer en plein le jeu de la réduction du temps de travail.

### EXEMPLARITE POSITIVE

**René, Sociolog, Directeur de l'exploitation :** *Parlant du directeur général de sa société : "On ne peut pas le dire, JPP'le DG) n'est pas un ...**parmi les cadres de direction, il est probablement celui qui est parti le plus tôt de l'entreprise** : il gère son temps de travail ; d'ailleurs sa santé, il le dit lui-même : quand il tire trop sur la couenne, ensuite il est mal, il est malade et sa santé lui rappelle qu'il est allé un peu loin ; c'est vrai que cette compréhension de sa propre limite personnelle, clairement le met dans une **situation de contre-modèle par rapport aux gens qui travaillent beaucoup**".*

**Luc, directeur Chimiprod :** *"Oui, oui, je l'applique, je suis comme les autres, il faut que je donne l'exemple de toutes façons ; il faut qu'on l'applique, et il faut qu'on s'organise en conséquence. Alors, je ne suis pas certain d'arriver à un solde de 15 jours à la date fixée, mais je vais essayer, et je crois que je ne serai pas loin d'y arriver. Non, je pense que **vraiment, l'exemple doit venir du haut dans ce domaine**.....(..)....je pense qu'il y a toujours une tendance naturelle à penser qu'on a tort de partir si son chef est encore là : il faut à tout prix combattre ça ; je crois qu'il faut le combattre. Il y a un certain nombre de cadres ici qui se font un point d'honneur à partir tôt, qui disent : mais moi, je m'organise ; je dis bravo".*

**Annie, Pharmachim, chef de service :** *"Moi, j'oblige mes cadres à prendre leurs JARTT ; maintenant, il faut que j'attende que mon patron m'oblige à les prendre....(rires!).....mais lui, il est en JARTT aujourd'hui".*

**Eric, Expertsoc, directeur d'agence :** *"Essayer moi-même de prendre effectivement ma RTT. Et il y a deux raisons à cela : il y en a une, qui est une raison personnelle : j'aimerais bien, moi aussi, un petit peu décompresser par rapport à ça ; oui, voilà, aller à la pêche, aller au ski, des trucs comme ça ; **et puis il y a une autre raison, qui est que si je donne pas l'exemple...(..)....je ne peux pas non plus être en train d'exiger des collaborateurs du cabinet qu'ils respectent bien des règles dont je m'affranchis moi-même**".*

planification des congés de leurs collaborateurs. Gilles, ingénieur chez Distribio, relate très bien ces situations : *"Toute cette partie là nous soumet à forte pression, parce que on a une direction générale qui, dans bon nombre de cas, est très impatiente, qui, d'un point de vue managérial, je dirais, impose assez fortement ses vues, par rapport à ce qu'elle attend ; ce qui fait **qu'on est dans la notion du "toutes affaires cessantes"**..(..)....disons que sur cette partie là, **la gestion de l'urgence n'est pas toujours le reflet de la gestion de l'importance**. Donc, au départ, on pense effectivement que c'est transitoire ; c'est lié, sans doute, à une prise de connaissance du sujet, et puis en fait, j'aurais tendance à dire que ça se poursuit malgré tout ; c'est vrai que, sur ces parties là, ça a des effets d'interférence très forts ; parce que **le "toutes affaires cessantes", à notre niveau, se décline au niveau de toute l'équipe** ; alors, à mon niveau, à une fonction de direction, je l'assume parfaitement, ça fait partie de la donne ; dès lors que je la répercute à certains membres de mes équipes, au secrétariat également, parce que bien évidemment ça a des répercussions sur toute la filière, dans leurs fonctions ils ont quelquefois plus de mal à intégrer cette variabilité, ce côté impérieux, sachant que quelquefois bon nombre de dossiers restent lettre morte après. J'aurais tendance à dire, c'est plus l'aspect rouages de fonctionnement interne : **quelquefois, on a l'impression de courir avec une enclume**. Alors c'est vrai que **dans une notion où le temps devient un élément de pénurie, pour atteindre les objectifs, il est clair que tout déchet de temps devient cruellement vécu ; il faut être clair ; pourquoi, parce que ce déchet de temps, en fait, ce n'est pas un déchet dans l'absolu ; c'est un temps mangé par rapport aux autres activités que l'on pourrait faire pour atteindre nos objectifs, ou par rapport à des temps que l'on consent au détriment j'allais dire d'aspects plus personnels, de la gestion privée du temps**".*

Dans une structure hiérarchique, l'exemplarité peut jouer un rôle important, comme en témoigne le vécu de Gilles, jeune ingénieur hydraulicien de 35 ans, qui dirige une équipe de développement commercial de 20 personnes chez Distribio. Donnant beaucoup à son métier et à son entreprise, Gilles ne comptait pas son temps avant la RTT. L'accord, signé par la direction, l'engageait toutefois en tant que responsable auprès de ses collaborateurs. Ces derniers, au bout de quelques mois d'application de la Loi de Robien, ont fait remarquer à Gilles à quel point le fait que lui-même n'applique que de manière très élastique et approximative la RTT pouvait les gêner ; c'est d'ailleurs ainsi que Jan-Daniel, ingénieur agronome appartenant à son équipe, nous confie : *"je lui ai dit gentiment qu'en fait il avait un mode de fonctionnement personnel qui faisait qu'il s'auto-investissait des responsabilités énormes et qu'il a des exigences vis à vis de lui-même d'irréprochabilité telles que toutes les choses doivent être faites en temps, parfaitement ; et derrière, c'est vrai qu'il répercute à peu près la même chose"*.

Gilles a l'esprit d'équipe ; il est, en outre, intimement convaincu que la RTT est une avancée sociale importante pour l'ensemble des salariés et que la direction de son entreprise doit jouer scrupuleusement ce jeu ; cet avertissement de ses collaborateurs le touche donc directement, en tant qu'homme et en tant que responsable : il doit évidemment être exemplaire vis à vis de ses collaborateurs, dont il estime sincèrement qu'ils doivent prendre sans mauvaise conscience leurs journées de repos. A partir de ce jour-là, Gilles, jeune père de famille, se résout à prendre le plus souvent possible un mercredi de congé pour être avec ses enfants. Son plan de charge lui empêche toutefois de le faire dans de bonnes conditions et, finalement, il travaille aussi ces journées-là, mais chez lui, à son domicile. Il se trouve cependant que lorsque nous avons enquêté dans son entreprise, la direction nous a désigné Gilles comme un des cadres "modèles" de la réduction du temps de travail, ce qui était -venant d'une direction qui montrait assez peu l'exemple à ses cadres<sup>277</sup> - un regard finalement dévalorisant porté sur lui qui a eu pour conséquence de mettre notre jeune chef de service "dans tous ses états" (Cf. Encadré "Exemplarité négative/regard de la hiérarchie").

---

<sup>277</sup> Albert, le directeur de Distribio, réputé dans l'entreprise comme quelqu'un qui ne compte pas son temps, considère d'ailleurs que les cadres supérieurs ont tout intérêt à placer un maximum de leurs congés et RTT sur un compte épargne temps : *"A mon avis, on a tout intérêt, l'encadrement supérieur à être au compte épargne temps ; ne nous voilons pas la face : un contrat de travail, il ne marche pas pareil sur des cadres sup' que sur tout le reste ; il peut s'arrêter demain ; on est plus dans des situations où ça peut s'arrêter comme ça du jour au lendemain que sur des logiques où effectivement, les prud'hommes, le machin, le préavis, le poste, le délégué syndical qui accompagne. Attention, ne nous voilons pas la face....(..)....donc, on est dans des logiques où on est plus susceptibles de bouger vite, bouger loin et bouger, je dirais, sur des laps de temps très très courts ; vous avez des cadres sup', dans toutes les sociétés de France et de Navarre, où le cadre sup' il est là le vendredi et il se peut que le vendredi d'après, il n'y soit plus, des décisions d'actionnaires ou autres : donc, il a tout intérêt, dans cette tranche là à avoir un max de temps sur son compte épargne temps"*

## EXEMPLARITE NEGATIVE ET REGARD DE LA HIERARCHIE

**Gilles, Distribo, chef de service :** *"Ce que je ferai observer, c'est que tous les soirs, je pars entre 8 H. 30 et 9 heures, ce qui n'est pas le cas de ceux qui ne prennent pas la RTT ; que lorsque je les prends, je les prend parce que effectivement quelquefois je prends mes mercredis pour être avec mes enfants : j'emmène mon téléphone portable, j'ai mon PC fixe chez moi, je fais une partie de mon travail, et finalement, le regard social qui est porté, c'est associer finalement le fait qu'on prenne les RTT au fait qu'il y a un degré d'implication moindre"*

**Gilles, Distribo, chef de service :** *"En fait, je pense qu'il n'y a pas une bonne représentation de ce qu'est la RTT au niveau de la direction générale : ça a été plus perçu, finalement, comme un moyen, que comme une manière ; ça a été plus de l'ordre de l'avoir, que de l'ordre de l'être. Je ne le dis pas pour tout le monde, parce que notre responsable du personnel, MrXXX, lui-même, prenait ses RTT : il s'est fait reprendre d'ailleurs un certain nombre de fois par le Président qui le cherchait à ce moment là ; et pourtant, j'ai trouvé ça très bien, parce que lui-même, justement, montrait l'exemple et contribuait à dédramatiser la relation par rapport au temps."*

**Annie, Chimiproduct, Chef de service :** *"depuis le 1er janvier, je n'ai pas encore pris de JARTT, je ne "jartte" pas encore.....mais je pense que je vais y arriver....(..).... il faut que je le fasse parce que les chefs de service devant, par essence, montrer l'exemple"*

**Marc, Consultec, responsable des ressources humaines :** sa charge de travail fait qu'il met, à son corps défendant, un maximum de ses jours de RTT dans un compte épargne temps et ne trouve pas normal de ne pas parvenir à montrer l'exemple, ce qu'il devrait faire au poste qu'il occupe.

**Luc, Chimiproduct, directeur :** développe l'idée que les gens de production arrivent sans problème à prendre leurs congés, parce qu'ils savent déjà s'organiser pour tourner en continu, week end y compris alors que *"Où on a plus de difficultés, c'est dans des postes où les gens ont plus des fonctions de "support", où ils ont plus une mission et, paradoxalement, c'est là où les gens ont le plus de mal à s'organiser, c'est assez marrant....Moi, ce que je dis souvent aux cadres et aux gens de jour, je leur dis : écoutez, vous devez apprendre à vous organiser aussi bien que les postés, ils ont toujours été organisés, vous devez apprendre à gérer vos temps libres....(..) .....mais il faut savoir que ce service est dirigé par un ingénieur Workoolic.....(..)....Là où on a le plus de difficultés encore une fois aujourd'hui, c'est au niveau des services support, qui sont plus des activités long terme, au niveau du technique (pas le laboratoire, c'est très opérationnel) ; non, au niveau du technique. c'est peut-être parce qu'il y a un mauvais exemple du haut..le chef de service). Donc, c'est un cas particulier, il faut donner l'exemple, hein ; il faut donner l'exemple et s'organiser en conséquence".*

Au delà du regard porté par la hiérarchie sur un temps de travail diminué, celui porté par le groupe lui-même n'est sans doute pas neutre par rapport à l'apprentissage des nouvelles pratiques du temps de travail. De ce point de vue, toutefois, il semble que, dans les entreprises observées en tout cas, les cadres acceptent bien, en général, quelle que soit leur propre pratique en la matière, la réduction du temps de travail des autres ; à une condition toutefois : qu'il n'y ait pas d'incidences sur leur propre charge de travail. C'est en tout cas ce qu'exprime Valérie, consultante : *"C'est lourd à porter pour les autres ; parce qu'on a des résultats individuels, mais on a surtout, maintenant, d'abord des résultats d'équipe, et secondairement des résultats individuels : donc, si quelqu'un bosse moins, ça veut dire que pour atteindre les résultats, il faut que les autres bossent plus".* D'ailleurs, envisageant de réaliser l'année prochaine un projet personnel qui l'amènerait à laisser son travail pendant un mois, Valérie s'interroge elle-même en tant que membre du groupe : *"Mais ça m'inquiète un peu, parce que c'est au mois de février, et je me dis partir un mois, ça me demande un mois, partir un mois au mois de février, retrouverai-je mon fauteuil quand je rentrerai ? Dans la vie des affaires d'aujourd'hui, partir*



*un mois en pleine activité, je me pose des questions : est ce que c'est tolérable ? Est-ce que c'est acceptable par les autres ? Si les autres l'acceptent, il faudra que je le tolère aussi : suis-je prête à tolérer que chacun ici s'en aille un mois, les uns derrière les autres ?".*

Chez Expersoc, "celui qui aurait des horaires un petit peu trop réglés n'aurait pas de remarques particulières du groupe, sauf si ça posait des problèmes au niveau de son travail et de la vie collective" (Philippe) ; d'ailleurs, pour Robert, "en fait, si ses rythmes faisaient que toutes les contraintes étaient reportées sur les autres, donc il n'y aurait pas d'adhésion à un collectif et là, il y aurait problème. Mais si il fait 8 h./midi et 2h./6h., le gars il sera dans la vie collective. Ce qui serait gênant, c'est si il y avait quelqu'un qui décide de venir ou de ne pas venir un jour : là, ça devient ingérable". Colette (Expersoc) confirme cette acceptation de principe par le groupe de temps de travail raisonnables : "On peut se permettre de partir tôt sans qu'on vous regarde d'un sale œil".

Dans la plupart des cas, la nouvelle norme est donc acceptée par les membres du groupe, parfois même comme l'expression d'un droit déjà devenu aussi "naturel" que le droit aux congés payés : **"Les gens qui 'jarttent' le disent aisément : qu'est-ce que tu fais la semaine prochaine ? - je 'jarte' lundi!.** Comme si c'était un événement ; c'est bien, mais je ne suis pas sûre que ça soit un événement, parce que, quand les gens sont en congé, ils ne le crient pas sur tous les toits, ça revient au même, quoi ; à partir du moment où l'on considère que les congés sont un droit et que **les JARTT sont un droit**, je pense que ça va entrer dans les mœurs. Je pense que le message a bien été passé :"

D'ailleurs, nous le verrons plus loin, la grande majorité des cadres rencontrés -même si ils sont toujours en difficultés par rapport à ses modalités concrètes d'application- sont très favorables au principe de la RTT, ce qui explique l'adhésion du groupe à cette évolution de leurs règles de travail. Nous retiendrons donc **qu'un des risques les plus importants de stérilité de la nouvelle norme formelle réside plus dans les comportements des dirigeants de l'entreprise** et, d'ailleurs, de tous ceux qui, sous un prétexte ou une autre, sont exclus du bénéfice de la Loi. Il suffirait par exemple que la disponibilité temporelle reste un des éléments forts d'évaluation des salariés d'encadrement et, donc, une condition d'évolution de carrière, pour que le dispositif dérape complètement. Or, rien ne nous permet d'affirmer, sur la base des entretiens recueillis, qu'il n'en sera pas ainsi. L'exclusion des dirigeants et de certains cadres supérieurs du champ d'application de la Loi nous paraissent au contraire appartenir à l'ensemble des éléments les plus subversifs du système. **D'un point de vue sociologique, l'importance des modèles dans l'apprentissage de la norme de travail de cette catégorie, comme dans la conduite de leur carrière, rend contradictoire avec la RTT des cadres, l'exclusion de ceux justement qui font "modèle" en la matière.**

#### 4.3.2. Identités, comportements et emblématique du travail des cadres : des facteurs d'inertie au changement ?

Cette limite sérieuse à la transformation des pratiques du temps de travail est encore renforcée, dans bien des cas, par ce qui fonde les identités et les comportements au travail de ces catégories. Le pluriel, ici, est volontaire ; car **les déterminants des attitudes des cadres au travail sont complexes, multiples et variables : ils ne fondent pas l'unité de la catégorie** même si certains d'entre eux sont sous-tendus par des systèmes de valeurs généralement transmis par le jeu de la reproduction sociale ou inculqués par les systèmes et appareils d'apprentissage au travail (école, entreprise). Si la catégorie des cadres est diversifiée du point de vue de son positionnement dans l'appareil productif et dans la division sociale du travail (cadres dirigeants, cadres hiérarchiques, cadres producteurs, cadres de type profession libérale), elle l'est aussi par rapport aux filières qui autorisent son accès aux individus (cadres diplômés de grandes écoles, cadres diplômés d'écoles de rang inférieur, d'universités ou autres, cadres autodidactes, etc...), elle l'est encore par rapport à d'autres états qui peuvent fonder le degré et le type d'implication des salariés dans le salariat, tels le genre et l'âge.

Jusqu'ici, on croyait connaître assez bien les éléments de profil que les entreprises recherchaient chez les candidats aux positions d'encadrement : forte implication aux buts et objectifs de l'entreprise, disponibilité -c'est à dire flexibilité- maximale (technique, temporelle et géographique) et sens des responsabilités (techniques ou managériales). D'un autre côté, on savait à peu près ce que les salariés eux-mêmes mettaient dans la balance pour satisfaire ces critères : ambition salariale, défi personnel (autosatisfaction, dépassement de soi), intérêt et sens du travail, goût pour le pouvoir, aspirations élitistes, besoin de distinction sociale et de rémunération symbolique, arbitrages entre temps sociaux<sup>278</sup>.

Peu d'études, à notre connaissance, font le point aujourd'hui sur les déterminants de l'implication des cadres au travail. On peut toutefois le déplorer dans la mesure où l'ensemble des évolutions contemporaines (massification et diversification de la catégorie, érosion des rémunérations relatives, blocage des carrières, insécurité de l'emploi, éloignement de la prise de décision stratégique, vulnérabilité accrue à l'approche des 45-50 ans, etc.) ont certainement "changé la donne" depuis que les études connues les plus sérieuses ont été réalisées. Or ces évolutions -sans doute différenciées- ne sont certainement pas sans rapport avec notre préoccupation du moment : l'aptitude à évoluer de la norme sociale du temps de travail des cadres. Sans prétendre fournir un apport déterminant à la connaissance des modes contemporains d'implication au travail des cadres, nous ne pouvons cependant pas manquer de relever, dans tous les discours enregistrés, ceux qui semblent encore mouvoir les acteurs aujourd'hui et peuvent, parfois, **se concilier assez mal avec la réduction du temps de travail attendue par la politique publique**. Nous laisserons, comme à notre habitude, parler les

---

<sup>278</sup> Voir comment, chez Henri Raymond, par exemple, les relations avec la femme ou les relations sociales pouvaient être rangées parmi les "résidus" du mode de vie, au sens d'"ensemble des déterminations du mode de vie qui sont considérées comme peu importants, alors même qu'en fait elles sont au centre de la vie quotidienne, y compris dans leur statut inférieurisé". Cf "Les Samouraïs de la Raison", op. cit. pp.395-399.

acteurs en regroupant quelques discours particulièrement significatifs de **l'emblématique du travail des cadres** autour des thèmes les plus fréquemment rencontrés.

**L'intérêt du travail**, sa **complétude**, son **sens**, le **plaisir** à l'effectuer restent parmi les principaux moteurs de l'implication ; ils peuvent en même temps -lorsqu'ils survivent aux évolutions parfois contraires de la gestion des entreprises- constituer de sérieux obstacles à la recherche d'un temps de travail équilibré. Pour Bertrand, par exemple, cadre commercial chez Distribo, le goût pour son travail peut justifier maints dépassements d'horaires : *"De toutes façons, en tant que cadre, on n'a pas vraiment d'heures, quoi ; même moi ; mais moi, mon boulot me plaît"*<sup>279</sup>. Annie, pharmacienne (Pharmachim), justifie de la même manière de très longs horaires : *"Moi, je m'éclate bien dans ce que je fais"* ; ou encore : *"Non, mes journées sont longues ; moi, j'aime bien travailler, donc je démarre de bonne heure et je termine tard...(.)...j'arrive entre 7 et 8 heures le matin et je repars entre 7 et 8 heures"* ; mais Annie est consciente cependant des risques que peuvent faire encourir "aux autres" (s'en serait-elle affranchie!) leur "workoolisme" car, dit-elle, les cadres *"qui investissent 10, 12 ou 14 heures par jour dans leur travail, le jour où le travail ne va pas bien, il ne reste plus beaucoup de choses, à part le sommeil ; je pense que le reste du temps, ils ne se rendaient plus compte qu'ils avaient une femme, ou un mari ou des enfants ; et je pense que c'est délicat de se retrouver du jour au lendemain avec zéro % d'activité par rapport à 14 heures par jour. Moi, j'aurais du mal aujourd'hui à être au chômage : comment ferais-je ? Qu'est-ce que je pourrais faire ? Moi, je suis contente de venir tous les jours bosser"*<sup>280</sup>.

Toutefois, on peut remarquer que ceux qui crient haut et fort leur intérêt au travail peuvent, par leur discours, masquer une certaine incomplétude de vie. Le rôle des **contextes de vie** ressort d'ailleurs clairement de ces deux situations. Annie, par exemple, est ambitieuse, vit seule, avec d'autant moins d'implications sociales extra professionnelles fortes, semble-t-il, que sa carrière l'a amenée jusqu'ici à se déplacer géographiquement à plusieurs reprises. Quant à Bertrand, divorcé, il ne vit pratiquement son temps libre qu'en fonction de son fils, dont il est séparé par plus de 600 kilomètres et auquel il consacre, par périodes de 8-15 jours, l'ensemble

---

<sup>279</sup> Un autre intérêt au travail pourrait être celui pointé par Francis, DRH de Pharmachim : *"Je pense aussi qu'à partir d'un certain niveau de responsabilité, l'entreprise est aussi un moyen d'expression ; si on ne l'a pas, ou si on est trop encadré, cela ne va plus"*.

<sup>280</sup> Sans en fournir de définition, Pascal, PDG de Consultec, illustre assez bien les comportements de ces cadres "workoolic", dont la vie entière paraît centrée sur le travail, que l'on rencontre un peu dans toutes les entreprises et qui justifieraient une étude spécifique : *"Je pense, d'abord, qu'avant tout ce sont des gens qui se nourrissent par le travail ; c'est leur identité professionnelle, et peut-être parfois leur identité tout court se construit pas la masse de travail qu'ils abattent ; pas que par cela, mais au moins par ça ; et que si on leur enlève du travail, ils ne savent plus vivre, grosso modo ; je caricature un peu, mais...(.).....donc pour moi, ce sont les "workoolic" ; et donc, ceux-là, il n'y a rien à faire. C'est à dire que chez ces gens là, chez nous, c'est quand même significatif d'un volume de production : en travaillant beaucoup, ils produisent beaucoup, ça c'est sûr.....(..)....ils pourraient peut-être produire mieux, ça, c'est autre chose. Parce qu'effectivement on pourrait imaginer, enfin il est à peu près sûr que certains ne délèguent pas tout ce qu'ils pourraient déléguer, tout simplement parce qu'ils n'ont pas la motivation à le faire, en vérité. Donc, ils pourraient peut-être travailler mieux et du coup produire encore, plus en s'appuyant sur les ressources qui leurs sont données pour, et en managant différemment leurs ressources. Bon, et puis il y en a qui doivent sûrement travailler beaucoup parce qu'ils ne savent pas travailler mieux"*.

de ses congés payés et de ses RTT ; le reste du temps, il est donc très disponible pour son travail.

**L'ambition de carrière** reste aussi un déterminant essentiel de l'implication "positive", malgré la reconnaissance, dans l'ensemble des entreprises étudiées, d'une défaillance croissante des plans de carrière<sup>281</sup>. René, directeur de l'exploitation chez Sociolog, propose une différenciation intéressante entre deux critères d'implication que sont justement les **contextes de vie** et les **espoirs de carrière** : *"Il y a des gens qui compensent une difficulté personnelle par un besoin de travailler ; il y a des gens qui compensent des problèmes familiaux par le temps de travail. Il y a mille et une raisons mais, de façon très positive, les gens, chez nous, qui se voient dans la perspective d'être un jour cadre, d'être un jour plus, ont tendance à beaucoup donner, en matière de temps et un certain nombre de gens qui ont bien intégré dans leur tête que de toutes façons l'avenir pour eux sera, au mieux, égal à aujourd'hui, ou qui ont été déçus par les orientations de la politique, parce qu'elle n'est pas forcément celle qu'ils auraient souhaité, sont plus ou moins accros du temps de travail"*.

Ainsi, la motivation de carrière peut avoir son négatif : la **désimplification par la désillusion** dans la gestion ou dans la carrière. René, lui-même, est clairement engagé dans le modèle positif de l'ambition professionnelle et adhère apparemment au système de valeurs individuelles que la carrière peut ainsi rétribuer, même si une forte implication temporelle semble parfois lourde à porter et si sa conscience des difficultés liées à la "cinquantaine" laisse paraître chez lui une grande lucidité : *"Parfois ; c'est sûr qu'il y a des moments où ça tire un peu sur la couenne et on se rend compte que l'on va loin ; mais, je crois qu'au fond il n'y a pas de hasard complètement : si je suis effectivement aujourd'hui à la situation que j'ai chez Sociolog, c'est pas tellement parce qu'un jour j'ai suivi des études brillantes ou quoi que ce soit -et pas brillantes au point d'être...je veux dire, je ne suis pas sorti de l'ENA, je ne me suis pas vu épinglez des lauriers tels que ma carrière soit tracée jusqu'à la fin de ma vie, et tout ça-mais plutôt parce que mon dynamisme personnel fait que je ne pourrais pas me contenter d'autre chose ; et bien, après, il faut vivre avec, on est comme ça.....(..).....Pour l'instant, j'ai 45 ans, j'ai encore une vision "de début de carrière" : j'ai encore l'impression que mon avenir est devant moi : il y aura encore 3 ou 4 ans et puis ça va être fini ; le feeling habituel, c'est de se dire quand on bascule vers la cinquantaine dans une entreprise, on se retrouve par la force des choses, et en France, plutôt dans une situation un peu défensive.....(..)....je pense que c'est*

<sup>281</sup> A la question : "y a-t-il une gestion des carrières des cadres ?", quelques réponses sont significatives : Rémi, Consultec : *"il y a moins d'automatisme aujourd'hui pour passer cadre dans les entreprises ; on demande plus aux jeunes deux ou trois ans d'apprentissage"*. Henri, Pharmachim *"qu'on le veuille ou non, il y a quand même un fond d'automatisme, plus ou moins, mais il y a beaucoup de gestion individuelle, mais pas anticipée, donc, c'est du coup par coup : il y a un poste qui se libère, on se dit : et bien tiens, qui on pourrait mettre : lui il a du potentiel, il serait bon là-dedans, ben....non"*.

Jean-Daniel, Distribio *"Non, pas au niveau de l'encadrement, non pas vraiment, puisque quand on voit la place des cadres de haut niveau, on ne peut pas considérer que c'est une gestion prévisionnelle ;...(..)....on s'est beaucoup penchés là-dessus pour les non-cadres, on a essayé de créer des filières de travail par les définitions d'emploi, de manière à donner des perspectives aux gens ; quand on arrive à partir du niveau où je suis, 8, 9 ; après, c'est de la conjoncture et c'est de l'opportunité....(..).....disons, qu'il est clair que la promotion sociale comme l'a vécue Distribio, mais ça a été une sacrée boîte à promotion, il y a eu des promotion très spectaculaires dans cette boutique ; mais ça, ce modèle là est cassé, comme ailleurs hein, mais ce modèle là est cassé"*.

*une erreur collective, mais comme elle est bien partagée...je ne pense pas aujourd'hui qu'un cadre de 55 ans soit moins -sauf à être dans cette logique là, et de s'y trouver- soit, moins capable de bosser comme une bête, il n'y a pas de relation de cause à effet ; par contre, l'environnement, et vous êtes sociologue, vous êtes mieux placé que moi pour le savoir, **l'erreur collective devient une vérité pour chacun.....**Si j'ai une évolution à souhaiter, personnellement, c'est plutôt **d'être chef d'entreprise et autonome**, travailleur indépendant, plutôt que .....(Pour travailler plus ?). Peut-être, mais **surtout pour décider plus, c'est ça le vrai problème ; pour avoir de moins en moins besoin d'en référer**"*

Ici, l'ambition de carrière rejoint à la fois un fort **besoin d'autonomie** et un **goût du pouvoir**, facteurs déjà bien connus d'engagement temporel et de **disponibilité "avec contreparties"** à l'entreprise. L'espoir de carrière est donc un "deal" anticipé : engagement personnel présent (de ses compétences, de sa disponibilité et d'une part très importante de son temps de vie) contre gains futurs (gains financiers, gains en autonomie dans le travail, gains en parcelles de pouvoir). De nombreux cadres interrogés attendent de cet échange, souvent symbolique (**don contre don**), ce qu'ils appellent eux-mêmes une **"reconnaissance", qui peut être matérielle, symbolique ou même affective**. Pour Annie, d'ailleurs, cette dernière forme de reconnaissance est, semble-t-il, le minimum qu'elle demande en échange de sa générosité temporelle, de son don de temps à l'entreprise : *"Moi, je suis quelqu'un qui fonctionne bien par....j'aime bien....j'ai besoin qu'on m'aime, donc j'aime bien qu'on me le dise ; il y a des gens qui disent : c'est bien ce que tu fais, tu remues les gens, ou tu ceci.....* (Mais admettriez-vous qu'il ne soit pas reconnu votre temps de travail ?) *...Çà, non, ni par mes pairs, ni par ma hiérarchie ; non, je veux bien donner mais j'aime bien recevoir, en termes de valorisation, qu'elle soit la reconnaissance de travail, en rémunération, ou simplement : "c'est bien ce que tu as fait, continue!"*". Pour Jacqueline, directrice d'agence chez Sociolog, cadre autodidacte, il faut à la fois une **reconnaissance de son travail par soi-même**, mais également des autres : *"Ce que je fais j'ai envie de bien le faire, par rapport à moi-même, c'est important, j'aime aussi que l'on apprécie ce que je fais, bon, il faut quand même un retour"*.

Bertrand, décidément, effectue à peu près la même quête qu'Annie : *"j'attends une reconnaissance ; il y a une reconnaissance, déjà, au niveau des primes : on a quand même des primes au mérite qui sont accordées au niveau des cadres, primes au mérite que n'ont pas les non-cadres....(..)....ah, l'investissement, disons, au niveau d'une société, entre quelqu'un qui traîne les pieds et quelqu'un qui est plutôt dynamique et qui s'investit dans son travail, je trouve un petit peu normal que la reconnaissance ne soit pas la même, quoi....(..)....Par contre, il est certain que j'attends, compte tenu de l'investissement que je passe en temps, au niveau de ma société, j'attends une reconnaissance, non pas forcément financière, mais, une reconnaissance disons de cadre, quoi : c'est à dire que lorsque je fais remonter des problèmes, des choses comme ça, j'attends que la direction apporte , disons, ou consacre suffisamment de temps, pour m'apporter des réponses ; sinon, quelque part, on se dit, pourquoi, je vais pas être le seul à ....il n'y a plus de sens, voilà....c'est une logique de dynamique croissante, si il n'y a plus cette logique, pour moi ça perd un petit peu de son sens ; on le voit, d'ailleurs, bon, pas dans mon équipe, mais il y a des gens qui sont un petit peu fatigués, dégoûtés, ils en ont un petit peu ras-le-bol, ils n'ont pas l'impression d'avoir la reconnaissance qu'ils ont acquise ;*

*bon, c'est des gens qui traînent les pieds, et ils perdent une chose importante à mon avis, c'est le goût du travail, quoi : on passe quand même 8 heures, c'est à dire qu'on va passer quasiment la moitié de notre vie à travailler, moi je préfère travailler pour mon plaisir, qu'en se disant : merde, il faut que j'y aille".*

D'autres séries de facteurs d'implication touchent, plus que ces deux derniers, à ce que l'on pourrait voir comme une autre **forme de "réalisation de soi"** par le travail. La **conscience professionnelle**<sup>282</sup> et l'**acceptation du défi**, quoique de natures sans doute bien différentes, sont fréquemment associées dans les discours des commerciaux, notamment ; on retrouve clairement cette association chez Sandrine, jeune ingénieur chimiste (32 ans) chez Chimiprod qui nous fait apparaître d'ailleurs la **culpabilité**<sup>283</sup> comme un envers de ces mobiles de l'engagement professionnel : *"C'est sûr qu'on s'engage à faire des objectifs et on se dit : si on n'arrive pas à faire nos objectifs en fin d'année, c'est que, soit on s'est engagé sur trop, ou on a mal planifié, mais c'est notre propre faute ; donc, il faut aller au bout de la chose. En réalité, des fois c'est un peu notre faute, mais c'est aussi un peu la faute de l'organisation qui est autour, et qui change tous les jours et qu'il y a toujours de nouvelles choses qui arrivent, et il faut les faire. Donc, il y a un peu cette attitude qu'il faut arriver au bout de la tâche parce qu'on s'y était engagé : donc, c'est notre engagement personnel vis à vis de la société, et on a une conscience professionnelle, et il faut arriver au bout de la chose".* Pour Francis, DRH chez Pharmachim, la notion de temps de travail peut ne pas avoir de sens : chez lui : la réalisation de ses objectifs est présentée aussi comme une affaire tout à fait personnelle : *"La notion de temps de travail ne veut rien dire ; de toutes façons, après, sur le plan beaucoup plus concret ; quand est-ce que l'on est content ? Quand est-ce que l'on a l'impression d'avoir bien rempli sa journée ? C'est quand on a fait les objectifs que l'on s'était fixés, c'est pas une notion...comme c'est nous qui fixons nos objectifs, c'est nous qui savons si on a bien travaillé ou si on est content ou pas : c'est moi qui ai fait la liste de ce que j'ai à faire ; quand j'ai fait tout ce qu'il y avait sur ma liste, je suis content, quand je ne l'ai pas fait, zut ; et le directeur, il s'en fout de ma liste ; et c'est moi qui me fixe mes objectifs. C'est clair que là aussi, la personne est maître et responsable : on ne peut pas surveiller et être derrière les gens, parce que, de toutes façons, mon directeur ne connaît rien au droit du travail, il ne connaît pas mon métier, en fait. Donc, la notion de temps de travail, qu'est-ce que ça veut dire ?"*

---

<sup>282</sup> Pour Claire, consultante chez Expersoc : *"Alors moi, je pense, je pars du principe que la plupart des gens ont une conscience professionnelle très importante, ici et même ailleurs, donc le travail on peut bien le faire".*

<sup>283</sup> On retrouve le **couple conscience professionnelle/culpabilité** dans ces réflexions de Laurence, informaticienne chez Distribio : *"C'est vrai qu'il y a des jours où je peux rentrer à 10 heures, personne ne me dira rien, mais si mon travail n'est pas fait, je vais culpabiliser. De ce côté là, on ne me dira rien parce que j'arriverai à dix heures le matin, mais, on a des objectifs au niveau de l'année à remplir".* En fait, c'est au niveau de la fixation des objectifs que tout se fait ? *"Je ne pense pas que ce soit sur le gain, sur le salaire, bon ça, c'est peut-être ce que les gens s'imaginent aussi ; j'ai pas un salaire qui est délirant pour...Je pense qu'il y a aussi la conscience professionnelle aussi, parce que, parfois, je pourrais me dire : bon, ça, on ne me l'a pas dit ; si j'allais vraiment dans le détail, et bien je n'ai pas l'habilitation pour faire ça ; mais si on ne prend pas un peu d'initiative ; et c'est quand même intéressant de prendre l'initiative, oui, mon travail me plaît, quoi".*

On retrouve un peu ce discours, mais rationalisé par le **"sens" du travail** chez une bonne partie des experts auprès des comités d'entreprise de la société Expersoc. Pour Claire, aujourd'hui chacun met un peu ce qu'il veut dans la relation contribution/rétribution qui régit leur travail car certaines évolutions des normes de gestion du cabinet ont quelque peu malmené le "sens" du travail qui animait encore, il n'y a pas si longtemps, l'ensemble des consultants : *"Même si on est cadre, on reste salarié, et il y a eu beaucoup de dérives par le passé ; alors après, c'est donnant-donnant : c'est à dire qu'il faut qu'il y ait un équilibre dans la gestion des ressources humaines et les gens, soit ils prennent ça en termes de sens, soit en termes de reconnaissance par le patron, soit en termes de salaire, ...enfin, chacun fonctionne à sa façon"*. La notion de sens revient le plus souvent dans cette entreprise, dont la mission est largement "sociale" et effectuée par des hommes et des femmes sensibilisés, et souvent sensibles, aux drames humains qui constituent souvent l'enjeu de leurs expertises (la perte d'emploi). Philippe et Robert, dans le dialogue auquel ils ont bien voulu se prêter sous nos yeux et au su de nos magnétophones, font ressortir toute la complexité de leur mécanique d'implication au travail : Philippe : *"J'ai l'impression qu'il y a un degré d'implication dans le travail qui est important chez nous"*. Robert : *"Oui, mais la question, c'est pourquoi il y a cette implication ?"* Philippe : *"Je pense que cela renvoie, en particulier, à l'opinion que l'on se fait de notre métier, quoi"*. Robert : *"Là aussi, on est un peu particuliers quand même, parce qu'on a un métier qui nous amène à rentrer en rapport avec d'autres entreprises, et il y a une dimension sociale ; sans parler du militantisme, il y a quand même une dimension sociale..(..)....ça serait intéressant, d'ailleurs, de voir comment chacun le pense : il y a une logique de professionnalisme, au sens où l'on fait notre métier, mais c'est un métier qui est un peu particulier parce que, à un moment donné, il va vous prendre un peu plus que si, simplement, la froideur de l'analyse...çà, ça perturbe un petit peu, ça perturbe au sens où ça peut développer une implication de fait"*. Philippe : *"C'est à dire que l'on trouve des éléments que, je ne sais pas si tu es d'accord, Robert, mais y a, il me semble qu'il y a des caractéristiques qui, finalement, se rapprochent un peu de ce que l'on trouve dans les entreprises de service public ; c'est à dire qu'il y a un peu cette idée là quoi....(..).....ce qui est compliqué, c'est qu'on détermine nous mêmes, pour une part, le contenu de ce qu'on fait ; il y a un peu le côté autonomie et responsabilité, et il y a aussi le côté service public dont je parlais tout à l'heure, pour nous. Il y a ces dimensions qui interviennent, qui font qu'on est attachés à la qualité de ce qu'on va faire, au delà du contrôle qualité qu'il peut y avoir ; bon, on va chercher à rendre le meilleur service possible"*.

Les facteurs d'implication au travail déterminent largement l'étendue de l'implication temporelle dans le travail. Leur diversité, leur complexité, se combinent chez les salariés en fonction de nombreux paramètres que nous devons nous contenter d'énumérer ici mais qui touchent aussi bien aux biographies individuelles (**histoire** et **trajectoires individuelles**) qu'aux **contextes familiaux**, au **genre**, aux **tranches de vie** ou à la **position dans la carrière**. Ainsi, le discours de Sandrine sur l'évolution des attitudes par rapport au temps de travail des ingénieurs de son service illustre à peu près le fait que **certains facteurs d'implication peuvent jouer à un moment de la vie pour s'atténuer considérablement suite à des événements individuels ou collectifs** : Pensez-vous que les gens aient raccourci leur journée malgré tout ? : *"Je dirais oui, mais çà, c'est pas lié aux 35 heures, c'est peut-être plutôt lié au plan social : dans cette*

usine ; il y a quatre ans, quand j'ai été embauchée par Chimiprod, toutes les personnes du service technique restaient tard le soir, pratiquement tous, même tout le monde ; et c'est vrai que des fois, si quelqu'un partait tôt, on avait l'impression que le chef allait le remarquer, et éventuellement faire un commentaire, etc. ; et donc, l'usine était toujours dans l'euphorie, des investissements, beaucoup de travail, beaucoup de sens positif vis à vis de la société, et c'est vrai que **le plan social ça a été un peu un choc pour tout le monde**, parce qu'on avait l'habitude que malgré les crises dans toute la région, Chimiprod continuait à embaucher systématiquement des gens. On pensait pas que ça nous arriverait pas, et donc, il y a eu un choc, on s'est trouvés dans le département avec des emplois menacés et les gens font un petit peu la réflexion **qu'ils ont envie de vivre la vie aussi**, et qu'ils ne vont pas donner tout à la société ; et je pense que, petit à petit, il y a eu une petite évolution où certaines personnes ont dit : et bien, moi, je ne vais pas rester tous les soirs jusqu'à 7 heures ; je m'organise, je pars à 5 heures et demi, **et de dire : ben, je m'en fous de ce qu'il pense le chef** ; et ça, c'est le premier pas ; une fois qu'on a eu cette attitude, ça peut entraîner un mouvement pour faire un petit peu plus d'efforts dans ce sens....(..)....on se dit que le fait de rester jusqu'à 7 heures et demi le soir, c'est pas forcément ça qui fait qu'on a mieux fait notre travail, les gens sensés font déjà cette analyse, et c'est pas parce que le chef a l'impression que, si il vient au bout du couloir à 6 heures et qu'il ne trouve personne, il va aller pleurer ; on se dit : c'est plus son problème que le notre, peut-être"

Les facteurs d'implication ont donc à la fois des "négatifs" (la désimplification) et des "limites" que la réduction conventionnelle du temps de travail pourrait, dans certains cas, prendre en levier pour réussir. Ces "limites" ressortent clairement un peu partout lorsque l'on demande aux cadres : **et pourriez-vous travailler plus ?** (Cf. encadré : "Des limites à l'engagement temporel").

#### DES LIMITES A L'ENGAGEMENT TEMPOREL

**Daniel, Visclou** : "Bon, il y a un moment où il **ne faut quand même pas tout mélanger**".

**François, Visclou** : "Pour moi, l'important c'est que Visclou vive, c'est tout, voilà. Mais, prendre plus de responsabilités, cela veut dire, peut-être, un temps de travail plus important sur la journée ; ça, **je crois que je suis arrivé à un certain point où je ne peux pas en faire plus non plus** ; là, moi je veux bien passer du temps au travail, mais il faut quand même qu'il y ait une contrepartie, financière, bien sûr, mais je ne suis pas le type de personne -bon, s'il faut le faire, je le ferai un certain temps- .mais je ne suis pas le genre de gars à venir le matin à 7 heures et jusqu'à 8 heures le soir, toute la journée au travail ; non, cela, je ne pourrais pas de toutes façons"..

**Henri, Pharmachim** : "Moi, on m'a reproché de compter mon temps et il fallu plusieurs fois que je dise : moi, ce que je trouve qui n'est pas normal, c'est que beaucoup ne le comptent pas, parce qu'il n'y a pas de raisons qu'on fasse plus, pour ce que j'ai dit tout à l'heure : bon, **parce qu'on a besoin d'équilibre, on a d'autres choses dans la vie, et puis parce que, derrière, c'est de l'emploi que l'on pique à des chômeurs** ; donc, vous trouvez que c'est pas normal que je compte mon temps, moi je trouve que c'est pas normal que plein de cadres ne le comptent pas, c'est une question d'appréciation. Alors moi, j'en fais pas un critère : moi, je suis même allé à reprocher à mon cadre, j'en ai qu'un, de faire trop d'heures, c'est une femme".



*Bertrand, Distribo : "Non, je ne veux pas plus, je ne veux pas non plus.....je pourrais, bien sûr ; il y a une qualité de vie qu'il faut respecter quand même. Là, je vois, aujourd'hui, à 5 h.1/2, je me sauve ; là, je récupère une amie, et à 5 h.1/2 je m'en vais. Non, il faut cette reconnaissance, c'est un tout, quoi : il y a des règles, il y a des **règles légales**, il a des **règles morales**, quoi ; pour moi, celles-là sont importantes : il y a le respect des collaborateurs, c'est des éléments qui font qu'il y a une qualité au niveau de l'équipe ou pas, quoi".*

On peut encore trouver, au travers des discours et des biographies de cadres, d'autres indications intéressantes qui justifieraient à elles seules une reconsidération en profondeur de l'étude des comportements au travail de la catégorie des salariés d'encadrement. Parmi celles-ci, il apparaît clairement, à travers les **comportements des couples bi-actifs** relativement jeunes qui constituent notre échantillon, une **évolution sensible, au fil des générations, en ce qui concerne la prépondérance de la carrière masculine et le partage des rôles dans les couples**. Il n'y a pas de révolution, sans doute, mais on peut en tout cas pointer une évolution : si la plupart des cadres au delà de 50 ans ont bien, à un moment ou à un autre de leur vie professionnelle, "sacrifié" la carrière professionnelle de leur épouse<sup>284</sup> au profit de la leur<sup>285</sup>, on trouve, parmi les générations suivantes, un nombre non négligeable de couples bi-actifs qui rôdent -tant bien que mal, parfois- de nouveaux équilibres de rôles au sein du couple : Robert, Philippe et Frédéric, responsables de mission chez Expertsoc, Guy et Jérôme, respectivement architecte et contrôleur de gestion chez Sociolog, partagent les préoccupations et les tâches familiales et domestiques d'épouses à activités professionnelles parfois débordantes. Si ces évolutions s'avèrent, elles peuvent amener à remettre en question non seulement le traitement "résiduel" que les cadres interrogés par Henri Raymond en 1982 réservaient aux "relations avec la femme"<sup>286</sup> mais encore l'ensemble des moteurs de l'implication temporelle des cadres (hommes et femmes) dans le travail.

Enfin, parmi les "contre modèles" de l'implication temporelle sans limite des cadres dans leur vie professionnelle figurent ceux auxquels appartiennent certains salariés véritablement demandeurs -et souvent déjà praticiens- d'un autre équilibre de vie, **d'un autre partage entre un temps de travail utile et efficace et un temps de vie véritable**. Parmi les exemples les plus significatifs de ce cas de figure, nous avons trouvé -croyons-nous, par hasard, mais s'agit-il bien là d'un hasard- un ingénieur de 60 ans, "workoolic" repent, un chef de services comptables et financiers de 51 ans, sérieux mais équilibré dans sa vie familiale et domestique et un tout jeune contrôleur de gestion jouant à la fois son métier, un partage équilibré des rôles avec son épouse et la pratique d'un instrument au sein d'un orchestre amateur. (Cf. Encadré : "L'équilibre : travailler moins, travailler mieux".

<sup>284</sup> Le plus souvent la décision est présentée par le cadre comme un "choix familial" justifié, soit par le besoin de s'"occuper des enfants" (nous pensons à Stéphane, de Consultec ou à Patrick, chez Sociolog), soit par son propre besoin de mobilité professionnelle ascendante (voir Rémi, chez Consultec, Didier, chez Petrochim, ou encore Francis, chez Pharmachim).

<sup>285</sup> Un autre élément du "choix" a pu être aussi la prise en considération du niveau de vie auquel permettait d'atteindre le salaire du mari.

<sup>286</sup> Op.cit. "Les samouraïs de la Raison".

## L'EQUILIBRE : TRAVAILLER MOINS, TRAVAILLER MIEUX

**Pierre, Sociolog, 51 ans, responsable de services comptables et financiers :** *"Bon, peut-être parce que j'ai une conception un peu trop freudienne de l'individu, mais je considère que **quand on est équilibrés sur la plan familial, des loisirs, etc.** , on l'est aussi au niveau de sa fonction, de son travail, de son organisation, et vice versa ; c'est pour ça que je ne crois pas aux gens qui partent à 10 heures du soir, surtout si, en plus ils ont une vie de famille ; ou alors, c'est qu'ils ont des raisons personnelles...(rires)...de rentrer plus tard, le plus tard possible, chez eux".*

**Jérôme, Sociolog, 29 ans, responsable de contrôle budgétaire :** *Pourriez-vous vous investir plus encore en temps dans votre travail ? " Ca serait possible, mais temporairement. C'est vrai que **maintenant que j'ai goûté à cette certaine qualité de vie**, et vraiment, tous les jours, j'en profite....et je suis sûr d'ailleurs que j'arrive à mon travail, je suis bien, je suis concentré tout de suite, j'ai goût à ce que je fais, je suis concentré sur mon travail, j'ai l'esprit libre ; c'est vrai que si je devais travailler plus en enlevant mon à-côté, bon, je pourrais le faire sur une période mais, après, je ne sais pas si mon travail....je suis sûr même, **le travail s'en ressentirait, et puis même la vie familiale**, etc....Mais c'est vrai, pour ça c'est important : quand on arrive au travail l'esprit clair, libre, on a pu faire un peu quelque chose d'autre déjà en début de la journée, on est bien, on sait qu'on est là pour tant de temps, **on est concentré et on est productif**".*

**Louis, Consultec, 60 ans, consultant :** *"Au bout de trois mois de travail, je me suis aperçu que mes résultats baissaient ; donc, j'ai dit à mon patron : et bien je suis fatigué, je vais aller prendre une semaine de vacances...et **j'ai pris une semaine de vacances, et quand je suis revenu, et bien mon travail a remonté** ; et donc, pendant pas mal d'années, j'ai pris l'habitude de prendre plus de semaines de vacances que la moyenne des gens ici ; donc, moi, je prenais mes 7 semaines à 8 semaines de vacances par an, et j'étais de ceux qui avaient les meilleurs résultats du cabinet....(..)... Enfin, **disons que personnellement j'ai la pratique du travailler mieux et du travailler moins** ....(..).... par contre, je pense que leur proposer de prendre quelques congés, c'est améliorer leur productivité ; vous savez, on a une autre expérience, mais l'autre expérience, ce sont les femmes qu'on embauche ici : on a eu quelques consultantes qui nous ont dit : moi, je veux travailler 4 jours sur 5 , je veux prendre mon mercredi ; écoutez, **nous on les a payées 80% du prix des hommes, mais en toute rigueur, elles ne produisaient pas 80% de la production des autres, mais 90% : il y a des gains de productivité quand on travaille moins**....(..)...moi, je fais partie de ces cadres qui, pendant la première partie de leur vie professionnelle, ont pensé que travailler 60 ou 70 heures par semaine, c'était un plus, et maintenant je fais partie des cadres qui pensent que c'est un moins".*

En conclusion, la nouvelle norme formelle du temps de travail devra composer aussi, pour se socialiser vraiment, avec une diversité de modes de comportements au travail<sup>287</sup> et, pour atteindre la pleine efficacité sociale attendue par le législateur, les infléchir ou les satisfaire. Encore, pour ce faire, faudrait-il préalablement en approfondir la connaissance.

---

<sup>287</sup> Deux cadres tentent encore de traduire cette diversité d'attitudes. Martin, Chimiprod : *"Il y a des gens pour qui faire 10/12 heures par jour, c'est assez courant. Il y a différents niveaux ; vous avez une panoplie, il y a une courbe de Gauss on peut dire. Il y a des gens qui sont très efficaces et qui quand même sont des bosseurs et qui ont envie de travailler et qui travaillent. Il y en a d'autres qui sont moins efficaces et qui attendent le soir pour travailler : il y en a beaucoup qui sont comme ça, qui préfèrent passer leur journée à parler, à discuter, à être présents sur le site et prendre deux ou trois heures le soir pour régler leurs problèmes administratifs ; ils ne veulent pas ou ne peuvent pas faire différentes choses en même temps. Il y a des gens qui sont régulés comme des horloges, qui arrivent à s'en sortir en arrivant à 8 heures du matin et en partant à 18 heures, quoiqu'il arrive ; mais ils considèrent aussi quelque part qu'un cadre ça reste un peu plus longtemps, donc ils ne partent pas à 17 heures mais ils partent à 18 heures. Et puis, il y en a d'autres qui auront des difficultés monstres à gérer les priorités, à gérer ce qui est urgent et ce qui est important".* Frédéric, Expersoc : ***"On n'est pas du tout une population homogène, ça c'est évident : il y a des gens qui vont effectivement privilégier la carrière et la rémunération, et puis il y a des gens qui vont chercher à privilégier d'autres aspects ; et c'est sûr que le comportement des collaborateurs ne va pas être le même ; c'est à dire qu'on a des collaborateurs qui, sans même être carriéristes d'ailleurs, on a aussi ce qu'on appelle des stakhanovistes, des gens qui aiment ça, qui ne vivent que pour le travail, et bon...le problème, c'est que quelque part, ça pénalise la collectivité lorsque l'on a une réflexion sur le temps libre, par exemple : ils n'ont pas la même approche et ils peuvent justifier.....ils font un choix de vie qui leur appartient, et on peut comprendre aussi qu'ils n'ont pas envie d'être limités ; .alors, le tout est de trouver un équilibre, c'est pas parfaitement évident".***

#### 4.3.3. Les cadres face à des prescriptions paradoxales : quelles solutions ?

En résumé de ces quelques observations, on peut dire que les cadres des quelques entreprises pionnières de la RTT sont entrés dans une **phase critique dont l'issue est largement incertaine**. Car, **d'un côté, la pression des directions d'entreprises** qui s'exerce sur eux a sans doute rarement été aussi importante que dans le contexte actuel de concurrence mondiale, d'innovation, et, pour certaines firmes étudiées, de fort potentiel de développement. **En même temps, les politiques de rigueur en matière de gestion de la masse salariale** font qu'au lieu de se développer, les moyens humains qui leurs sont accordés pour développer leur activité sont, nous l'avons vu dans cette section, maigres et rares.

D'un autre côté, sous l'impulsion de la politique publique, une convention d'entreprise les engage, plus ou moins formellement il est vrai, à **réduire leur temps de travail dans un contexte où la pression du chômage et les normes de gestion des entreprises les rendent de plus en plus vulnérables** dans leurs fonctions<sup>288</sup> quand, à partir des 45-50 ans, cette vulnérabilité ne les conduit pas à une exclusion du marché du travail.

Ces "**prescriptions paradoxales**"<sup>289</sup> sont un **facteur de stress** pour beaucoup d'entre eux car elles instaurent de nouveaux conflits, et des conflits puissants, entre certains des éléments de l'implication que nous venons de pointer (la conscience professionnelle, le sens des responsabilités, etc.), l'obligation de "solder ses congés" et l'absence de ressources supplémentaires qui permettraient de le faire dans des conditions raisonnables. Le cas de Stéphane, consultant de 52 ans chez Consultec, dessine la figure typique de ce "nouveau stress" du cadre "aux 35 heures" : *"Il se trouve qu'on va arriver fin mai, il faut avoir pris ses trucs, alors là je suis obligé, et ça ne m'arrange à la limite pas trop parce que je ne m'en suis pas suffisamment bien occupé, parce que c'était la première année. Je suis obligé de forcer un petit peu sur des prises de vacances dont, à la limite, je n'ai pas vraiment besoin, et qui sont un*

<sup>288</sup> Pour Gilles, par exemple, 35 ans, directeur du développement chez Distribio : *"En gros, je dirai, il faut être clair, on fait partie de la **génération de cadres kleenex**, et on nous fait comprendre : vous comprenez bien, vous êtes cadre, vous ne pouvez pas faire toute votre carrière dans la même entreprise, vous n'y songez pas quand même, il faut vous renouveler pour vous mêmes, et puis en même temps, vous pouvez pas sans arrêt apporter à l'entreprise, je dirais il y a un moment où il y a un petit peu de sclérose, c'est bien aussi pour l'entreprise d'avoir ce renouvellement de regard et tout. Donc finalement, quelque part, je dirai, il y a un **petit côté sacrificiel sur l'autel de la rentabilité de l'entreprise**, du bien-être du reste de l'équipe, où il faut que nous mêmes on fasse abstraction de l'être que nous sommes, de l'être travailleur que nous sommes....et ça, je dirais quelque part, honnêtement, il y a un moment où.....(..)....il y a un moment où l'on fait du saut à l'élastique sans élastique, il faut être franc : on surcompense, on exorcise le fait qu'on peut être licenciés sans arrêt en faisant davantage d'heures sup., mais finalement, c'est un exorcisme à la noix, parce que, de toutes façons, on s'expose pareil ; et j'aurais tendance à dire même pire, parce que à force de travailler trop, on est stressés, donc on est plus sujets à des agressions, mais, en même temps, on est plus nous mêmes un facteur d'agression ; en réalité, c'est un mauvais calcul".*

<sup>289</sup> Dans la plupart des entreprises étudiées, la RTT prend véritablement, sous la pression des contrôles des inspections du travail et des dates limites de prise des repos et congés, l'allure d'un véritable prescription : *"Si, on a quand même la pression de l'inspection du travail ; alors, les assistantes notent nos journées, etc...et tout ça rentre dans un compteur pour justifier qu'on a pris nos jours" (Rémi, Consultec). "Là, on est suivis de manière très stricte par l'inspection du travail : ils épiluchent les fiches de temps de manière très stricte" (Philippe, Expersoc).*

*peu plus stressantes pour moi que si je ne les prenais pas parce que, je vous montrerai, mon agenda n'a jamais été aussi compacté parce que les semaines, je vais prendre deux fois une semaine avec une semaine d'intervalle (je ne suis pas là la semaine prochaine, je reviens une semaine, et je repars une semaine), ça m'oblige à compacter, et c'est finalement beaucoup plus stressant que si je ne partais même qu'une semaine".* Stéphane a des enfants, il aime le golf et la chasse et, il sait comment occuper ses temps de repos ; pourtant, son implication dans son travail (pour lui, **le travail qu'il fait a un sens social profond**, puisqu'il aide des chômeurs à se placer sur le marché) et dans son entreprise font qu'il est un opposant de la RTT dans le contexte où elle a été introduite dans son entreprise : *"D'abord on a des objectifs d'ordre quantitatif, et on a des objectifs d'ordre qualitatif ; bon, personnellement, mais là c'est une remarque personnelle, je dirai qu'on a mis en place la loi de Robien, mais on reviendra sur tout ça tout à l'heure, sans que, de mon point de vue, n'ait été véritablement suffisamment prise en compte l'incidence sur notre temps de ce que l'on nous demandait ; ça n'a pas eu un impact.....en d'autres termes, pour faire la même chose ou un peu plus qu'avant dans un laps de temps qui s'est quand même amenuisé....(..)...il y a un petit peu une opposition et voire une incohérence entre, d'un côté ce qui est proposé, en disant : vous allez voir, les gars, ça va être nettement mieux, vous allez avoir plus de temps pour vous reposer, pour profiter de la vie, et puis un système, qui n'est pas forcément voulu, mais qui fait à la limite qu'on est de plus en plus sollicités en dehors de ce qu'on fait déjà : voilà, c'est le type même de l'entreprise en croissance".*

Ainsi **placés dans l'entonnoir de la RTT**, bon nombre de salariés d'encadrement - tentés par ailleurs de réduire effectivement leur temps de travail et de bénéficier de ce nouveau droit- s'interrogent sur les dispositions à prendre pour parvenir à sortir de l'impasse<sup>290</sup>. Gilles, cadres hiérarchique, responsable d'un service important, empêtré dans la contradiction entre une charge de travail très importante, un esprit d'équipe, une conscience professionnelle et un sens des responsabilités indiscutables, et une aspiration forte à profiter de ce droit légitime à plus de repos (pour lequel il considère avoir "payé", en termes de salaire, plus que d'autres) il va être temps de résoudre, **individuellement**, ces tensions insupportables : *"Disons que, d'une manière ou d'une autre, je vais être amené à les gérer ; parce que si ça marche mal, ça marchera mal d'un point de vue familial, ça marchera mal d'un point de vue santé, parce qu'il n'y a pas de miracle, et donc, là-dessus, il y a un moment, d'une manière ou d'une autre, on va être obligés de faire un choix : aujourd'hui, pendant un an, j'ai différé mes choix, il faut être clair, je le sais, de manière consciente : j'ai différé mes choix...mais je ne les ai pas totalement différés parce que j'ai quand même fait subir le non-choix en fait à ma vie familiale, ce qui, à mon avis, est tout à fait déraisonnable, mais foncièrement déraisonnable".*

<sup>290</sup> Il est à noter que l'on ne trouve l'expression de ces tensions fortes entre charge de travail (ou objectifs) et prise de RTT que dans les entreprises où les cadres ont à placer des journées de repos (ou de congé) supplémentaires. Chez Visclou ou chez Aeronef, où les temps de travail sont étroitement contrôlés, l'organisation de l'entreprise s'est généralement mieux mise en phase avec la RTT. La situation des cadres est donc particulièrement critique chez Distribio, Pharmachim, Chimiprod, Consultec, Sociolog et, dans une moindre mesure, chez Expersoc et Urbus.

D'autres, comme Jean-Daniel, délégué CFDT, se rendent bien compte que l'exclusion des cadres du badgeage chez Distribo est sans doute le point faible de l'accord qui prévaut dans l'entreprise. La tâche collective sera alors sans doute d'essayer de *"prendre conscience, et puis mesurer le temps, à la limite pour que la Direction départementale du travail et de l'emploi, un jour, puisse contrôler et que la direction sache que la DDTE peut contrôler"*.

Pour Martin, délégué CGC chez Chimiprod, une solution aurait pu être celle du forfait à référence horaire si ses collègues cadres avaient compris qu'il impliquait forcément un contrôle des temps travaillé et une augmentation du coût du travail en dépassement d'horaire (aujourd'hui gratuit) pour l'entreprise ; l'idée, pour lui étant de dire : *"On va pouvoir mettre en place un système de forfait dans lequel on va pouvoir définir des heures supplémentaires incluses, d'autres qui ne le sont pas et, à terme, trouver un système dans lequel on pourra mesurer et récupérer si on dépasse, c'est aussi simple que ça ; et peut-être justement augmenter le "package" en matière, et à la fois de coût et à la fois de temps de travail, si la compagnie en a besoin ; mais, qu'on ait des limites et qu'on puisse demander des efforts à des gens mais les rémunérer en conséquence. J'ai été très surpris : personne n'est rentré dans ce.....parce que mon idée à moi, c'est de dire : il faut qu'on développe un forfait, parce que, tôt ou tard, on va revenir sur cette histoire de congé, et quand on va revenir sur cette histoire de congé, on va avoir en face de nous quelqu'un qui va unilatéralement et de façon assez hypocrite dire : ben on ne fais plus que 7 heures par jour ; et donc, si c'est ça, on va se retrouver complètement lésés, ce que je refuse. Moi, l'idée que j'avais, c'était d'attirer la négociation sur la notion de forfait ; une fois qu'on a établi les bases d'un forfait, à ce moment là on a un antécédent tel qui fait que quelle que soit la solution choisie on s'en sortira. Je n'ai pas rencontré, même parmi mes affiliés CGC, quiconque d'intéressé ; j'ai été très surpris, mais bon, c'était pas ça qui les intéressait beaucoup"*.

Sans doute, en effet, **l'octroi d'un nombre forfaitaire de jours de congés annuels supplémentaires au cadre constitue-t-il la façon la plus commode pour l'entreprise de s'affranchir, au moindre coût, de cette nouvelle contrainte sociale** : en jouant sur les facteurs d'implication des cadres au travail et sur la flexibilité de leur temps de travail elle peut ainsi faire l'économie d'une compensation réelle de la force de travail "théorique" consommée par la RTT et, partant, laisser inchangés les niveaux d'objectifs et de charge de travail de ses salariés d'encadrement. **Les cadres se retrouvent alors pris entre le marteau des objectifs, des aléas de la production et d'une charge de travail imprévisible et l'enclume de la RTT.** Telle est, nous semble-t-il, la voie empruntée par bon nombre des entreprises étudiées. Mais pas par toutes.

**Deux situations rencontrées dans le cadre de cette étude paraissent de nature à préserver, mieux que celle-ci, les nouveaux droits des cadres à un temps de travail réduit (ou dûment rémunéré).** Il s'agit de Visclou, d'une part, lorsque la réduction journalière s'assortit d'un strict contrôle des horaires : **le temps libéré est intégré dans un cycle régulier et n'est pas renvoyé à un futur improbable.** Il s'agit, d'autre part, d'Aeronef lorsqu'un forfait tous horaires régit le paiement des heures de travail réellement effectuées (et contrôlées) dans le cadre d'un calendrier où alternent, selon un cycle connu à l'avance, des semaines de quatre

jours et des semaines de cinq jours. Certes, dans ces deux cas, les jours ou les heures de repos ne sont pas forcément choisies par le salarié ; c'est une des limites du système. Mais, d'une part, la réduction est réelle<sup>291</sup> et les heures de travail sont rémunérées (ou récupérées). D'autre part, les absences prennent la forme d'un **rituel**, établi à l'avance, ce qui oblige forcément une organisation à se mettre en place à partir d'elles et les rend effectives.

Enfin, **le cas de la société Expersoc** représente une autre tentative sérieuse, mais sans doute bien particulière et pas forcément réussie, de réguler le temps de travail des cadres ; elle mérite une attention particulière, car les tentatives de clarification collective à la fois de la charge de travail et des différentes composantes du temps de travail sont allées loin par rapport à tout ce que nous avons pu observer par ailleurs. Même si ces tentatives n'ont pas forcément abouti à résoudre tous les problèmes liés à la RTT, loin s'en faut, l'expérience présentée est riche d'enseignements sur les facteurs qui pèsent sur le fond du problème de la difficulté de la réduction du temps de travail des cadres.

◆ La première particularité d'Expersoc -mais qui limite aussi la portée du "modèle" que l'on pourrait en tirer- est d'être une **entreprise où les cadres sont majoritaires** et, essentiellement, des **cadres non encadrants** : il s'agit d'experts à la fois **très attachés à leur autonomie professionnelle** (selon le modèle "petit producteur/profession libérale") et imprégnés d'une **forte conscience salariale**. Cette dernière est, d'une part liée au fait que le résultat de leur travail d'"ouvriers intellectuels" (comme ils le disent eux-mêmes) s'objective entièrement dans un chiffre d'affaires dont ils ont une responsabilité quasi individuelle, ce qui les éloigne d'ailleurs des notions particulièrement vagues de "mission" ou des activités plus ou moins bien définies de certains autres "experts". Elle est liée, d'autre part, au fait que l'on est dans une situation de travail où l'implication des cadres dans les finalités de l'organisation est maximale : il y a adhésion des cadres aux finalités sociales de l'organisation : éviter des plans sociaux ou des délocalisations d'entreprises, par exemple. Si bien que l'implication dans le travail est à la fois de l'ordre du militantisme syndical et du bénévolat (travail gratuit). D'ailleurs, à l'origine, **ce travail était "si plein de sens" pour ces experts que "sa mesure n'avait pas de sens"**<sup>292</sup>

---

<sup>291</sup> Rappelons que, dans ces deux entreprises toutefois, une proportion non négligeable des salariés d'encadrement ont été tout simplement exclus de toute forme de contrôle du temps de travail et de paiement des heures supplémentaires effectuées, ce qui limite considérablement l'exemplarité des solutions proposées.

<sup>292</sup> Jacques, responsable de mission confirmé et ancien du cabinet, raconte : *"Bon, historiquement, si vous voulez, dans ce type de cabinet, on n'avait pas d'horaires, on était d'abord un peu des militants, donc on n'avait pas d'horaires : le travail avait un sens, toujours, mais il avait déjà un sens très fort à cette époque, et il n'y avait pas de question du tout de mesure du temps de travail, cela n'avait pas de sens ; par contre, on avait une liberté totale d'action ; d'ailleurs c'est une des caractéristiques quand même de ces métiers, c'est que même si, maintenant, on cherche à Expersoc à encadrer un petit peu plus les gens, à hiérarchiser un petit peu, il y a quand même une grande partie du temps de travail qui se fait à l'extérieur de l'entreprise, où il n'y a pas tellement de moyens de contrôler ce que font les gens ; donc, il y a une autonomie tout à fait importante, c'est d'ailleurs ce qui fait que le travail est intéressant et, dans la dernière période, semble attirer des jeunes, même des jeunes diplômés qui auraient pu choisir des carrières tout à fait différentes"*

◆ Une deuxième particularité de ce cas de figure réside dans les conditions dans lesquelles une **population de cadres, à tradition syndicale exceptionnellement forte**, va déclencher un conflit avec la direction sur sa charge de travail et réussir à exiger le paiement d'heures de travail effectuées "gratuitement" en dépassement de la durée légale du travail ; une condition supplémentaire donnant également un caractère particulier à cette expérience résidait dans ce que la **croissance exceptionnelle de l'entreprise** se prêtait à des concessions patronales. Ce conflit traduit à la fois une évolution et un **durcissement de la gestion** d'une entreprise en croissance exponentielle, des retards systématiques dans l'adaptation des effectifs au développement de l'activité et une **crise de confiance**, **la fin d'un consensus entre la direction et les salariés**. En fait, la pression exercée sur chacun par une charge de travail croissante et par des objectifs exigeants, l'arrivée de nouvelles générations de consultants (souvent plus "techniques" que "militants") ont mis à mal la notion de qualité du travail qui avait donné jusque là un sens à l'implication quasi bénévole de ces salariés intellectuels pour lesquels, nous l'avons dit, le travail avait tellement de sens que sa mesure n'en avait aucun. Finalement, s'appuyant sur des arguments juridiques indiscutables (les feuilles de production consignait les heures de travail facturées aux clients) et sur le levier de l'inspection du travail, les cadres de l'entreprise négocient un compromis avec la direction sur le paiement des heures supplémentaires dues et, surtout, relancent, à travers la RTT qui leur est proposée par cette dernière, le débat sur l'organisation du travail et la régulation de la charge.

◆ La troisième caractéristique forte de la tentative d'Expersoc de réguler la charge et le temps de travail des cadres opérationnels tient à la nature des dispositifs envisagés et mis en place. Rarement, à notre connaissance, **la réflexion sur l'organisation de l'entreprise, le métier de cadre expert, la norme de gestion et la productivité du travail** n'est allée aussi loin qu'ici. Il est vrai que cette activité précise permet d'établir un lien direct et objectif entre le salaire, le résultat du travail et l'objectif de production (ces deux mêlant, selon le grade et la fonction, un chiffre d'affaires produit, des temps de management et des temps alloués pour des tâches spécifiques). Mais il faut dire aussi que, même là, les choses ne vont pas de soi : ni en matière d'organisation des moyens de la productivité collective, ni en matière de régulation des temps de travail individuels. En tout cas, cinq dispositions prises dans cette entreprise nous semblent représenter une tentative sérieuse de solution du problème des cadres :

- **le recrutement d'un nombre important de cadres opérationnels (+28%) a été lancé** : même si ces embauches ne font que compenser parfois les retards pris par le passé dans le domaine du recrutement, et même si bon nombre de recrutements se sont faits aux niveaux "inférieurs" d'assistants, il y a là un facteur réel d'allègement des charges de travail individuelles ;

- **l'objectif de production de chaque cadre opérationnel a été abaissé** de 12% la première année, 11% la seconde, pour revenir à 10% la troisième année d'application de l'accord : compte tenu de la réalité du lien existant entre le niveau d'objectif et la charge de travail dans cette activité, cette avancée contraste avec les situations rencontrées dans les autres entreprises étudiées où, apparemment, la décision de RTT ne s'assortissait d'aucune disposition concrète en matière d'allègement de la charge de travail. Toutefois, le lien entre le temps de travail et le niveau d'objectif à atteindre est entaché de tellement d'indéterminations (dus à la



nature même du travail des cadres en général et du travail intellectuel en particulier) que les effets de la mesure sur l'équilibre de vie des salariés restent extrêmement limités :

- **quelques composantes du temps de travail ont été pointées, définies et quantifiées** : des temps directs de production, mais aussi des temps dits "indirects", sont intégrés dans les objectifs quantifiés annuels fixés aux consultants ; même si ces temps affectés restent souvent discutables du point de vue des salariés, ils ont le mérite de correspondre à une règle -plus ou moins négociée- de détermination des tâches qui appartiennent -ou qui, au contraire, n'appartiennent pas- au travail rémunéré : tel est le cas des temps de formation, de délégation syndicale (sérieusement amputés, selon les syndicalistes eux-mêmes), de déplacement, de documentation, de représentation de l'entreprise, de participation à la production collective, de management d'équipes, etc.<sup>293</sup>.

- **des feuilles de temps enregistrent, sur la base d'une auto-déclaration des cadres les temps, en heures, affectés quotidiennement à chaque tâche** : même si l'auto-déclaration n'empêche pas l'autocensure, on peut dire qu'il y a en quelque sorte une **mesure et un contrôle consensuels** du temps de travail qui rompt avec les pratiques plus lâches de gestion des présences par défaut que nous avons pointées un peu partout mais aussi avec les systèmes, plus "policiers", mais efficaces également, de pointage et de badgeage.

- **enfin, une discussion est largement entamée sur les moyens de promouvoir une meilleure efficacité collective** dans l'entreprise, facteur supplémentaire d'allègement de la charge de travail de chacun : des systèmes -non achevés- de capitalisation des informations et des connaissances collectives sont développés et mis en place ; des procédures de communication et d'échanges, bien qu'imparfaitement réalisées, constituent un deuxième axe de développement du travail collectif ; enfin, des tentatives sont faites (au travers notamment des spécialisations sectorielles et du développement des fonctions d'assistants) pour inscrire une amélioration de la productivité du travail collectif dans le cadre d'une **division du travail accentuée**.

♦ On doit dégager de cette expérience un enseignement très important pour l'analyse du temps de travail des cadres. En dépit de cet ensemble de conditions extrêmement favorables à la normalisation sociale d'une règle régulatoire du temps de travail des cadres, les résultats atteints sont très loin d'être "idylliques" :

- D'une part, selon les salariés eux-mêmes, **les changements envisagés dans l'organisation du travail restent limités**<sup>294</sup>. Or, c'est la clef de voûte du système. Les

---

<sup>293</sup> Il est vrai que, comme l'indiquent certains cadres opérationnels de l'entreprise, la mesure du travail, en particulier en temps, est plus aisée ici que dans le cas de certains postes de travail d'ouvriers, ceux des chauffeurs livreurs, par exemple.

<sup>294</sup> Parmi ces limites, on peut trouver le souhait de la part de la direction d'un recours accru à la sous-traitance comme moyen de "flexibilisation" de l'offre de travail et d'écêtement des pointes saisonnières. La RTT permet peut-être un "partage" du travail et l'embauche des chômeurs. Mais elle n'annule pas tous les processus qui tendent au renforcement des discriminations dans un monde du travail soumis aux pressions de la compétition et des logiques de hiérarchisation sociale. De ce point de vue, d'ailleurs, le développement de la division verticale du travail et du recours à la sous-traitance, dans cette entreprise comme dans d'autres - nous l'avons observé clairement chez Consultec, Sociolog et Distribio-, se rejoignent au sein d'un processus à la fois d'infériorisation de jeunes embauchés et de "désalarisation" d'une partie du travail : les sous-traitants des cabinets, par

embauches d'assistants prévues au départ pour systématiser la constitution de couples de consultants senior/junior ont bien eu lieu parfois. Mais le travail collectif n'est pas véritablement encouragé par la direction et la norme de gestion d'objectifs individualisés est paradoxale vis à vis de cet objectif ; son développement dépend alors de contextes locaux. Si bien que la contradiction entre travail collectif et évaluation individuelle conduit à des situations vécues très négativement, comme celle de Julie, jeune assistante maintenue dans une position tout à fait subalterne, faute d'un niveau de rémunération des dossiers qui permettraient, par exemple, de la faire participer aux réunions en entreprises ou à la rédaction des notes de synthèses, parties les plus valorisantes du métier<sup>295</sup>. Par ailleurs, la capitalisation des savoirs collectifs ne se fait pas vraiment, et, en tout cas, pas assez rapidement. Ce qui pose de façon aiguë la question de la **sous-estimation systématique, dans la détermination des objectifs, des temps indirects de production**

- La quantification des temps affectés aux différentes tâches -facturables ou non au client- nécessaires à la production est assez éloignée de la réalité du travail des cadres au quotidien. La carence de l'organisation collective provoque un **"écrasement" de l'ensemble des temps indirects de production**, en particulier des temps d'information, de recherche documentaire, de mise au courant sur les dossiers. **Des temps directs**, tels les temps d'entretien des relations clients ou même de déplacement, ne sont pas toujours faciles à intégrer dans les feuilles de production, notamment lorsqu'il n'a pas été possible de les facturer au client. Les **temps de délégation syndicale** ne sont que partiellement pris en compte dans les objectifs, une partie d'entre eux étant considérés par la norme de gestion<sup>296</sup> comme des temps directs de production d'un chiffre d'affaires. La **distribution plus ou moins inégalitaire des dossiers** (dossiers à "grosses marge" et dossiers quasiment à "pertes" assurées) pénalise certains qui devront surcompenser en fournissant quasiment un travail gratuit. De toutes façons, chaque dossier comprend une **part incompressible d'aléa**, correspondant à l'impossibilité, a priori, d'anticiper mathématiquement au moment de la signature du contrat avec le client la charge de travail qui sera effectivement mobilisée sur le dossier<sup>297</sup>.

---

<sup>295</sup> exemple, sont souvent en position "indépendante", soit du fait d'une "externalisation" d'une partie du travail par l'entreprise, soit d'une infériorité quelconque (d'âge parfois) sur le marché du travail. Ce cas, qui n'est pas un cas d'espèce dans l'entreprise, démontre que l'idée de développer des "binômes" pour réduire et réorganiser la charge de travail n'est peut-être pas toujours une panacée. Cela peut se traduire par une accentuation de la division verticale du travail : là où le responsable de mission traitait lui-même toutes les facettes du dossier, on a maintenant un binôme dans lequel il devient désormais l'aristocrate, centré sur le travail à haute valeur ajoutée, y compris dans ses dimensions symboliques (relations avec les entreprises et les CE), renvoyant l'assistant au rang de travailleur subordonné, déqualifié et sans avenir.

<sup>296</sup> Il est un débat interne au cabinet que l'on retrouve souvent au sein du salariat ouvrier : il concerne la tendance forte, et plus ou moins reconnue par la direction, à tirer la norme de gestion vers le haut en s'appuyant sur les différences de productivité individuelle entre salariés. Les salariés ayant tendance à défendre l'idée que ces différences interindividuelles d'efficacité masquent, en fait, une inégale distribution des difficultés et des "marges" potentielles des différents dossiers.

<sup>297</sup> Une des conséquences de l'inadéquation des temps prescrits aux temps effectivement nécessaires est qu'elle conduit à toutes sortes de stratégies individuelles d'auto-déclaration des temps. Tous les experts de l'entreprise "écrasent" (c'est à dire sous-estiment) une partie des temps qu'ils font apparaître eux-mêmes sur la feuille de temps. Pour diverses raisons : cela peut être pour ne pas impliquer l'entreprise dans des dépassements des durées légales du travail qu'ils auront pu effectuer ; ou, aussi bien, pour paraître plus productif, rester dans le cadre des objectifs qui lui ont été fixés, et ne pas se faire taxer d'inefficacité. Inversement, sur certains dossiers "avantageux", le consultant peut être tenté cette fois de majorer le temps déclaré par rapport au temps réellement passé de façon

- Parmi les autres difficultés rencontrées ici, il faut noter celles qui sont directement liées à la réduction du temps de travail et à ses modalités. De l'avis général, le **travail s'est nettement intensifié et allongé au quotidien** depuis que les experts ont 22 jours de congés supplémentaires -auxquels ils tiennent, le plus souvent- à caser dans leurs agendas. Par ailleurs, les cadres font nettement ressortir la manière dont, dans leur type de travail, déjà "stressant" par le caractère d'urgence qu'il revêt mais aussi de par la pesanteur de son enjeu social, la gestion plus ou moins planifiée des temps de repos est délicate et interfère, le plus souvent, avec le rapport personnel au travail et avec l'utilité sociale que l'on en a. Deux exemples : Claire, par exemple, nous a expliqué à quel point le "stress" préparatoire à la journée de repos peut vous suivre durant tout la journée du mercredi que vous aviez choisie de consacrer à une détente ou à une activité sociale déterminée. Monique, autre chargée de mission, nous démontre comment la prise de journées de repos isolées, qui lui est dictée par son type de travail, se prête mal à la pratique des activités personnelles qui lui tiennent à cœur, comme la création artistique.

Une dernière série de limites de ce "cas d'école" qu'est la société Expertsoc servira de conclusion à ce chapitre tant elle peut être généralisée à l'ensemble des situations observées dans cette étude. Elle tient aux coûts personnels (physiques, moraux et "socialisés") que doit prendre en charge le **cadre désormais coincé entre plusieurs prescriptions paradoxales** : d'un côté des **prescriptions paradoxales que l'on dira "externes" (charge de travail contradictoire avec l'accord de RTT dans l'entreprise)** ; d'un autre côté, indépendantes ou induites, des **aspirations paradoxales "internes" (besoins de repos, de temps familiaux de temps sociaux, de temps de création contradictoires avec les facteurs d'implication au travail : conscience professionnelle, sens du travail, goût du défi, aspiration à la carrière ou à l'élévation sociale, etc.)**. Dans notre entreprise, mais il en est de même à peu près partout, nous l'avons souligné, la solution de l'équation est toujours très coûteuse pour l'individu, quel que soit le choix qu'il fait : le coût peut s'exprimer en termes d'intensification du rythme de travail, d'allongement de sa durée quotidienne, d'insatisfaction de la qualité nouvelle de son travail ; il peut prendre la forme d'un handicap dans la carrière, d'une pénalisation de la vie familiale, d'un sacrifice d'une vie sociale ou artistique, ou d'un certain "ratage" des journées de repos qui devaient, soi-disant, améliorer son existence au travail et hors travail. Ces coûts permettent d'expliquer que même si bon nombre d'entre eux considèrent la RTT comme une avancée sociale sérieuse et importante, le bilan qu'ils en font aujourd'hui est, pour le moins, ambivalent.

---

à compenser des pertes subies sur d'autres dossiers. Toutes les stratégies individuelles sont envisageables mais aucune, en fait, n'est gagnante. La seule conséquence évidente de ce que les cadres appellent eux-mêmes ce "magouillage" est la très faible valeur que l'on peut finalement attribuer à la feuille de temps comme outil de mesure et de contrôle de leur temps de travail.



## **CHAPITRE V**

---

### **NORMES ET PRATIQUES DIFFERENCIEES DU TEMPS DE TRAVAIL DES CADRES**



Les nouvelles normes du temps de travail convenues dans les entreprises étudiées se caractérisent par leur diversité. Sans doute, avec plus ou moins de détermination selon les cas, une partie des salariés d'encadrement sont-ils appelés par la règle nouvelle à réduire leur temps de travail, voire à le stabiliser autour d'une moyenne annuelle proche des 35 heures, tantôt supérieure (37 h.30 chez Aeronef), tantôt inférieure comme dans le cas de Distribio (33 h.15). De façon corollaire, il leur est désormais possible de se réclamer des accords conclus dans leurs entreprises, pour y prétendre. Vont-ils le faire ?

Si la diversité des modalités conventionnelles de la RTT des cadres introduit (ou renforce) une "balkanisation" des temps théoriquement travaillés, il est permis de s'interroger aussi sur ce que vont devenir, dans la réalité, les **pratiques des acteurs sociaux en matière de temps de travail**. Des limites manifestes à l'aptitude de la norme formelle à **transformer les pratiques sociales** ont été pointées au chapitre précédent, faisant apparaître un certain nombre de facteurs d'inertie tenant à la fois : à la **frilosité des entreprises à investir** financièrement dans l'organisation de la RTT des cadres ; aux difficultés de cette catégorie particulière du salariat à **trancher entre des demandes paradoxales** (externes et internes) ; et même à une sorte de **d'effilochage d'une norme juridique** de moins en moins protectrice pour une partie croissante du salariat d'encadrement. **Qu'en est-il de ces pratiques dans les entreprises étudiées ? Les cadres, malgré ces obstacles et les inerties sociales, organisationnelles et institutionnelles parviendront-ils à réduire leur temps de travail et améliorer leur équilibre de vie ?** Leurs conditions de travail se trouvent-elles transformées positivement par les nouveaux dispositifs ? Comment utilisent-ils alors leur temps "libéré" ?

C'est cet ensemble de questions que nous avons posées aux acteurs concernés par la RTT. C'est à partir des réponses qu'ils y ont apportées que nous dégagerons quelques **tendances lourdes des effets du changement des règles du jeu dans leurs entreprises sur leur propre vie** (5.1). Dans un second temps, nous montrerons comment les modes concrets de régulation des temps observés apparaissent plutôt comme des **vecteurs de diversification des situations salariales** que comme des facteurs d'unification du salariat en général, du salariat d'encadrement en particulier (5.2).

## **5.1. Du point de vue des cadres : un bilan ambivalent de la RTT**

On peut dégager, à partir des 54 entretiens de cadres conduits au cours de notre enquête - dont la densité ne permet pas de livrer dès à présent une analyse fine- les tendances lourdes issues des nouvelles pratiques de la RTT instaurées dans les entreprises étudiées.

### **5.1.1. Une RTT bienvenue pour les cadres**

Plusieurs enquêtes par sondage nous préparaient depuis un certain temps<sup>298</sup> à intégrer aujourd'hui dans la "donnée" sociologique l'aspiration croissante d'une partie du salariat d'encadrement à changer de rythme de travail et à mieux équilibrer ses temps de vie : ce point se trouve largement confirmé par une majorité de nos interlocuteurs : de nombreux cadres, de plus en plus impliqués et en même temps vulnérabilisés par les stratégies concurrentielles et les politiques de

---

<sup>298</sup> Par exemple, le sondage de l'IPSOS pour *L'essentiel du management*, N°51, mai 1999.

compression de coûts de leurs entreprises, souhaitent bien, au fond d'eux, une interruption de la croissance graduelle, subie ces dernières années, de la durée de leur travail et une reconsidération du temps "normal" qu'un salarié, fut-il très qualifié et responsable, doit passer au travail au détriment de sa vie personnelle.

Aussi, certains d'entre eux se livrent à de véritables panégyriques des dispositifs publics de réduction du temps de travail des cadres. Pour certains, comme Arlette (Visclou), le bienfait de la RTT est vu, principalement, dans son rapport au développement de l'emploi, presque uniquement **en "mère de famille"** qui doit absolument partager ....avec ses enfants : il faut dire qu'après une trentaine d'années au service d'une entreprise qui lui a fait connaître deux faillites et avec trois enfants dont certains sont en grande difficulté sur le marché du travail, cet argument en faveur de la RTT n'est pas, pour elle, purement symbolique ; elle est cependant consciente que la mesure des "35 heures" peut, à certains endroits, poser problème : *"Moi, je comprend qu'une entreprise qui a 50 personnes et qui vivote, c'est peut-être dur pour elle. Mais une entreprise qui arrive à être en extension, **il faut au contraire qu'elle fasse cette démarche** : cela permet à ces jeunes, qui sont nos enfants, de rentrer dans le travail. Parce que si nous, les cadres, on se cantonne à dire : non, c'est tout pour nous...parce qu'on est des égoïstes, et faire 60 heures par semaine, c'est pas juste, quelque part, c'est pas juste : .on ne partagera jamais notre tâche....moi, j'agis peut-être en mère de famille parce que j'ai les deux côtés de la balance, mais je pense que c'est comme cela qu'il faut agir, et moi, j'y crois aux 35 heures".*

Guy, 40 ans, ancien architecte installé "en libéral", désormais salarié chez Sociolog, nous livre un plaidoyer en faveur de la RTT d'essence quelque peu différente que celui d'Arlette. Il faut dire que son diplôme à l'école d'architecture s'intitulait, en 1985, "Vers une société du temps libre". C'est donc, lui, le **progrès** social que représente les "35 heures" qui l'intéresse ici : *"Les 35 heures, c'est un très gros progrès social, pour moi. Pour moi, c'est un basculement, **c'est le premier signe du basculement d'une société orientée tout travail dans une société qui se rééquilibre vers l'individu.** Pour l'instant, on en est aux balbutiements, et le compte épargne temps en est une étape supplémentaire. Et, de la même façon que je n'ai pas peur...parce qu'il y a des gens qui avaient peur des 35 heures...moi, quand on a fait les réunions de présentations syndicales, je ne suis pas syndiqué, mais quand on a fait les réunions et que j'entendais des gens, voire des syndicats, montrer leur angoisse, je disais : mais attendez, **vous êtes fous**, vous vous battez contre quoi ? On vous dit : vous travaillez 39 heures, vous ne perdez pas de salaire et vous allez travailler 4 heures de moins, **mais comment on peut être contre**, comment on peut être contre ? Qu'on m'explique! Tu vas travailler 35 heures, si tu n'arrives pas à le faire, tu n'arrives pas à le faire. Et je pense que le compte épargne temps, c'est encore un pas supplémentaire vers cette prise en charge de l'individu. C'est vrai que les gens, c'est toujours cette angoisse du vide, cette angoisse.....Moi, à la limite, si il y a une angoisse que j'ai pas.....à la limite, moi je sens des murs, j'aime la montagne, j'aime la mer, parce que, justement, quelque part, j'ai des contraintes loin...et le compte épargne temps, c'est un peu....c'est vrai que, sur une période de trois mois, être payé à "glander", c'est se retrouver dans une situation de liberté que, moi j'ai déjà connue parce que j'ai eu la chance d'arrêter mes études pendant un an et demi pour dire : et merde, je veux...bon, j'ai eu des parents qui me l'ont permis, j'ai pu les reprendre après, j'ai pu les terminer. Donc, je sais ce que c'est, de ne rien faire, ou faire....**je suis plus inquiet pour le fait de devoir revenir, que de devoir m'arrêter : je ne suis pas inquiet.....parce que je n'aime pas le travail par nature** .....(..)....pour moi, le principal bénéfice des 35 heures, **je pensais que ça serait l'emploi**, vraisemblablement, ça ne sera pas l'emploi, **par contre, ça re-dynamise le dialogue social et ça***



*introduit un coin dans cette logique. Mais, je pense que les congés payés, on n'en était pas sorti de cette logique, c'est à dire que c'était la reconnaissance de l'individu au sein de la machine de production mais que, en 1945/46, on y est allé de plus belle, mais on n'a pas remis en cause le schéma, alors que là, avec les 35 heures, avec le compte épargne temps, on remet en cause le schéma de "tu travailleras mon fils...le travail c'est la santé". Pour moi, le travail, c'est pas la santé, quoi...c'est quelque chose d'intéressant, mais il y a des tas d'autres choses dans la vie à faire qui peuvent être tout aussi passionnantes et enrichissantes que le travail".* Guy, nous avons pu le constater, aime son travail et s'y laisse même prendre parfois ; généralement, sa semaine de travail dépasse largement les 37 heures requises. Mais son approche personnelle du travail, liée à une relative indépendance que lui octroie sa fonction, lui permettent de mettre un frein à son investissement temporel et de réguler lui-même, d'une saison à l'autre, ou en fonction des dates des projets qui lui sont attribués.

Pour Philippe, responsable de mission confirmé chez Expersoc, tout n'est pas idyllique au niveau de la mise en place d'une organisation conforme à la RTT dans son entreprise ; il est cependant persuadé que l'avancée représentée par l'accord auxquels ils ont abouti dans le cabinet est très importante, tant en termes "culturels", qu'en termes concret de gains de temps libre : *"A mon avis, c'est positif sur deux choses, hormis la question de l'organisation du travail qui, à mon avis, demeure un enjeu, mais c'est positif en termes culturels : de ce point de vue là, c'est un aspect tout à fait fondamental, parce que, du coup, ça conduit à se dire que la performance, c'est pas être là tout le temps, et ça oblige d'une certaine manière à réfléchir de manière différente à l'organisation ; et puis, c'est positif au sens très concret où l'on a quand même un nombre de congés supplémentaires non négligeables, et qui ouvrent des latitudes, des marges que l'on avait pas et qui sont intéressantes"*

Même si elle est parfois peu compatible avec leur charge de travail, l'idée de tenter de réduire la durée du travail séduit aussi les cadres "hiérarchiques", les cadres "encadrants" : Gilles, directeur du développement chez Distribio, ou Jean -Pierre, responsable des services techniques dans la même entreprise, ou encore Pierre, responsable d'un service de 20 personnes chez Sociolog et Yves, responsable du service des affaires juridiques chez Urbus, essayent, à la fois par besoin, par conviction et par souci d'exemplarité de jouer le jeu de la RTT dont ils partagent généralement la philosophie, sans toujours en apprécier les règles.

Certains véritables cadres dirigeants, tel Jean-Jacques, directeur général de Sociolog, véritable décideur de la RTT dans son entreprise en est un militant convaincu : *"Tout le monde prend son jour, et j'y tiens : et moi, je donne l'exemple, il n'y a aucun doute. Fondamentalement, moi je trouve, peut-être que je suis paresseux, mais je trouve que les cadres français....moi, je ne sais pas comment l'on peut faire pour travailler 50 heures, je ne sais pas, je n'y arrive pas, efficacement ; effectivement, moi j'ai horreur de perdre mon temps et j'ai appris à travailler vite. Mais quand, pendant 8 heures par jour, j'ai pris des décisions, j'ai sauté du coq à l'âne, j'ai vu untel, mon esprit a tourné...Ca me rappelle quand j'étais en prépa et que je travaillais : je faisais des problèmes de math pendant 8 heures par jour, ou pendant 7 heures, et bien je ne pouvais pas faire des problèmes de math pendant 15 heures ; à un moment....et puis je voyais partout les pays anglo-saxons où j'étais allé où, à 5 heures, les gens s'en allaient ; donc, il y avait cette espèce de culture contre laquelle je me suis toujours battu...donc ça faisait partie aussi de mon éthique personnelle de dire : il y a autre chose que le boulot".*

Les cadres, dans leur ensemble -à deux exceptions près- disent leur aspiration à plus de temps libre et leur **satisfaction** de voir introduite, un peu "au forceps" cette chance d'amélioration dans leur champs de vie. En même temps, il n'en est pas un qui ne clame pas sa conscience professionnelle et son sens des responsabilités : tous se demandent alors comment, maintenant, ce changement va pouvoir passer dans les faits et vivre durablement au niveau de l'entreprise. On peut dire finalement que les cadres rencontrés s'estiment clairement plus **satisfaits de la reconnaissance dans les accords du principe d'une réduction du temps de travail incluant les cadres** que de ses modalités pratiques de réalisation dans leur entreprise et à leur propos. Forts d'une certaine conviction et parfois armés de leur nouveau droit, beaucoup tentent cependant d'effectuer le passage à l'acte.

### **5.1.2. La prise des jours de repos : un casse-tête ..... mais quelles modalités alternatives du point de vue des cadres ?**

On peut distinguer trois groupes quant à la réalité de la prise des jours de repos supplémentaires

1. Il y a d'abord **ceux pour lesquels ce problème là ne se pose pas**, même si d'autres peuvent le remplacer : par exemple, on trouve dans cette catégorie tous les cadres exclus de la RTT (les "forfaits tous horaires" d'Aeronef et les "cadres dirigeants" chez Visclou) et ceux dont un véritable aménagement du temps de travail et de son contrôle ont été organisés dans l'entreprise, comme les "forfaits à référence horaire" d'Aeronef qui peuvent, si ils le veulent maîtriser et contrôler par pointage quotidien leur temps de travail et les cadres non commerciaux de Visclou. Pour ces salariés, les temps de repos sont plus ou moins déterminés par un calendrier ; leur choix d'absence est limité<sup>299</sup> mais la réduction de leur temps de travail est mieux assurée par l'organisation. Rien n'empêche cependant ces cadres de dépasser leurs horaires légaux en effectuant des pointages fictifs.

2. On trouve un **deuxième groupe** avec, parmi les cadres bénéficiant d'un droit à congés (ou repos) supplémentaires, **ceux qui, soit par véritable choix personnel de jouir entièrement de leur nouveau droit, soit parce que l'organisation de leur travail et la nature même de celui-ci le permet, prennent systématiquement l'intégralité de leurs journées** de RTT. Compte tenu du manque de recul pour l'observation des pratiques nouvelles dans certaines entreprises (dans le cadre des accords de type Aubry, notamment) on peut toutefois penser que la constitution de ce deuxième groupe n'est pas figée. C'est que, comme le fait remarquer Christian, d'Expersoc : *"il y a un processus de rééquilibrage qui se fait, mais c'est un processus : ça n'est pas du jour au lendemain....donc, il m'arrive de devoir me donner un petit peu des coups de pieds aux fesses pour quitter le bureau et prendre les journées"*. L'histoire des pratiques ne fait donc que commencer, même dans des entreprises comme celle de Christian où l'accord vit depuis près de deux ans.

Pour eux, tout n'est pas simple, et c'est clairement en opérant un certain type d'arbitrage entre les multiples prescriptions paradoxales que les journées de congé sont prises, parfois en sélectionnant parmi les tâches à accomplir, mais presque toujours, nous le verrons, au prix d'un allongement et d'une intensification des durées du travail quotidiennes.

---

<sup>299</sup> Bruno, Visclou, prend cette absence de choix avec un certain fatalisme : *"comme toute personne, j'aurais préféré continuer mes horaires et avoir une demi journée en fin de semaine, ou le lundi matin, ou le vendredi après-midi ; mais enfin, vu qu'il faut penser que nous sommes dans un site commercial, on ne peut pas tourner comme ça"*.

Jean-Pierre, 39 ans, responsable de service technique chez Distribo, cadre autodidacte, ne parvient pas, comme beaucoup dans son entreprise, nous le verrons, à prendre tous les jours de congé auxquels il a droit ; il en perd quelques-uns chaque année car, dans son activité opérationnelle, il se passe toujours quelque chose. Cependant, pour sa réalisation personnelle dans le cadre de sa vie familiale, la RTT est pour lui un bienfait sur lequel il serait désormais difficile de revenir : *"Et moi, ce qui m'agré le plus là-dedans c'est que j'ai pratiquement autant de congés que mon épouse qui est instit', et mes gamines, qui sont quand même jeunes et toujours scolarisées. Pour moi, c'est très bien : l'an dernier, j'ai pris trois semaines début juillet et j'ai pris deux semaines fin août, **qu'est-ce que vous voulez de plus ?** J'avais pris en même temps que mon épouse les vacances de février, les vacances de Pâques, les vacances de Toussaint, les vacances de Noël ; donc ça va, non, moi, **je suis très content**".*

Pour Henri, 49 ans, ingénieur chez Pharmachim, qui travaille plus au quotidien depuis la RTT mais sait "compter son temps" (sa hiérarchie lui en a fait le reproche), les journées de repos supplémentaires sont les bienvenues, à la fois pour s'occuper de ses enfants et pour s'adonner à des activités extra professionnelles variées : *"Déjà, c'était le bienvenu parce que, dans ma gestion personnelle de mes enfants, donc je les ai normalement la moitié des vacances scolaires, et même en comptant la moitié des vacances scolaires, même avec les 30 jours de congé payé que l'on a à Pharmachim, ce qui est largement supérieur à la moyenne, je n'arrivais pas à gérer tout ça....et donc, là j'avais un déficit pour les vacances à venir de février et de Pâques ; donc déjà, ça tombe très bien, et je vais pouvoir gérer ça facilement ; et puis après, pour des activités personnelles : j'ai des tas d'activités extérieures : montagne, escalade, randonnée, canyoning, je fais de la course d'orientation, je suis impliqué un peu dans de l'associatif en extérieur".*

Jacqueline, 51 ans, directrice d'agence chez Sociolog, ne manquerait pour rien au monde cette journée mensuelle qui constitue pour elle un temps fort indispensable de récupération d'un métier -et d'une vie- harassante : c'est sa journée personnelle, sa journée de femme : elle n'est **ni une journée de mère, ni une journée d'épouse, ni une journée de travail**. Alors, elle la prend, elle ne l'annonce même pas chez elle, et elle en fait ce qu'elle veut : *"Moi, j'apprécie ma journée parce que, depuis très très longtemps, je crois que c'est la première fois depuis que je travaille, je me la suis appropriée, et c'est moi qui décide ce que je vais faire du matin au soir...(..).... même si c'est pour prendre un bouquin, ou aller me balader dans la campagne, être seule, aller manger dans un petit coin, c'est ma journée, c'est mon espace, c'est mon espace qui m'aide à me reconstruire, parce que je me re-source très vite, parce que c'est un métier qui vous démolit complètement....(..).... déjà, le point très positif, pour moi hein, c'est la journée qui nous est accordée par mois, vous savez, on a une journée par mois ; donc là, on a été très clairs : nous la prenons tous. Et donc ça, c'est **ma journée**, je ne l'annonce même pas, je dis même pas : ce jour là...c'est ma journée....je me la conserve....elle est programmée au niveau de l'équipe...mais, autour de moi, je n'en parle pas : c'est ma journée et donc, ça c'est ma bulle.....soit je vais à la piscine, soit je fais de la balnéo, soit je vais au cinéma, soit je vais voir une exposition, soit je mange avec une copine et puis on va faire les magasins tout simplement....je fais ce que j'ai envie de faire, mais hors de la maison....j'y arrive, et ça c'est important".*

Chez Sociolog, d'ailleurs, tous les cadres pratiquement essayent de prendre cette journée. Beaucoup y arrivent, mais pas la totalité. Cette **journée de RTT devant être prise dans le mois**, certains perdent ainsi définitivement leur journée de repos, sans compensation financière, ce qui

d'ailleurs, interroge de près la pure **logique de ce pseudo droit au repos dont un salarié pourrait finalement très bien se voir privé pour des raisons tenant à sa charge de travail**. Ce type de dispositif de l'accord a justement le don d'irriter Pierre, chez des services comptables et financiers, ou Jérôme, contrôleur de gestion, dont l'activité possède une saisonnalité particulière qui les amène, en période de clôture, par exemple, à perdre leur droit au repos.

En revanche, un autre problème ressort très fortement chez Sociolog, exprimé par les nombreux cadres interrogés : il s'agit de l'espèce de "marché de dupe" qu'ils ont accepté en se laissant allouer une **réduction quotidienne du temps de travail** d'une demi-heure (4 jours par semaine) sans contrôle du temps. Il en est peu pour prendre cette demi -heure et encore moins, lorsqu'ils la prennent, pour la considérer comme du temps véritablement libérateur ; en revanche, plusieurs cadres de la société auraient opté, soit pour des semaines de quatre jours, soit pour deux jours de congé par mois. Cette formule du mixage jours de repos/réduction quotidienne sans contrôle des temps ne paraît pas, d'après nos observations, de nature à satisfaire les salariés. Les mêmes difficultés sont exprimées aussi chez Urbus. L'ensemble des réactions rassemblées ci-dessous exprimées par de nombreux cadres interrogés font très bien ressortir **l'absence totale de crédibilité, dans cette population d'une réduction journalière du temps de travail** (voir encadré) :

#### LES MODALITES DE RTT : LE POINT DE VUE DES CADRES

**Sandrine, Chimiproduct, ingénieur process** : *"Une réduction à la journée, je n'aurais pas aimé, j'aurais eu du mal à faire quelque chose avec ce temps parce que le temps de travail journalier est très variable et peut être facilement dépassé".*

**Luc Chimiproduct, directeur** : *"Bon, là on a pris la politique qui consistait à dire : ça sera des jours de congé ; on aurait pu faire un marché de dupe avec les cadres et leur dire : vous allez travailler une heure de moins par jour....mais, c'est un marché de dupe, hein, les gens ils auraient travaillé de la même façon qu'avant, quoi".*

**Francis, Pharmachim, DRH** : *"Réduire la durée quotidienne du travail des cadres, c'est de la provocation ; rentrer dans un mécanisme d'annualisation qui ne génère pas des jours de congé, c'est aussi de la provocation , ça ne sert à rien".*

**Jacqueline, Sociolog, directrice d'agence** : *"Au lieu de dire une demi heure de moins par jour, ce qui pour nous , ça veut rien dire...j'aurais préféré qu'on me dise : et bien ça sera 2 jours par mois, voilà...(..).....je crois qu'il faudrait aller plus loin ; à mon avis, on est dans la phase intermédiaire, je crois que si on veut avancer, tant en termes d'emploi, parce qu'il ne faut pas oublier qu'on a négocié pour ça... .effectivement, moi, je sens mieux la semaine de 4 jours. dans l'entreprise, j'ai eu certaines discussions où les gens étaient intéressés. Mais alors, après, bon, c'est la logistique derrière, la volonté de recruter, la polyvalence, une autre organisation...et on se rend compte qu'il est difficile de faire bouger les organisations".*

**Jérôme, Sociolog, contrôleur de gestion** : *"La RTT ? bon, c'est évidemment très bien, c'est une bonne chose ; bon, d'abord parce qu'on a un jour de repos, etc.... C'est vrai que, bon, l'accord de Sociolog ne favorise pas forcément les cadres, puisque on a un jour par mois et une demi-heure de moins par jour, pour l'accord de base.....alors après, négociable par service, on peut s'arranger à faire des périodes de 40 heures, pour récupérer après, etc....bon, cela dit, cette demi heure ou ces temps de récupération que l'on peut avoir plus tard, on ne les prend pas, parce que, parce qu'on ne peut pas, disons que ça n'est pas facile de les prendre...la journée qui nous est "imposée" entre guillemets, on la prend parce que, sinon, on la perd ; donc ça c'est facile, si on bloque une journée, c'est prévu longtemps à l'avance ; mais, la réduction du nombre d'heures dans la journée, ça, ça ne veut rien dire".*

**Claire, Expersoc, responsable de mission** : *"De toutes façons, il me semble que la seule récupération possible, c'est un jour pour les cadres, sinon, il y aura zéro récupération. dire 35 heures par semaine, par horaires journaliers, je ne vois pas comment".*

**Robert, Expertsoc, responsable de mission :** *"Mais de fait, la solution jours de congés est la meilleure solution, heu parce que autrement on n'arriverait jamais à prendre réellement .....(..).....oui, mais, sur la durée journalière de travail, à un moment donné, moi je le vois, par exemple/ ma fille, je l'amène au collège depuis cette année, hein, elle est passée en sixième : le fait d'être passé en sixième fait que **j'arrive une heure plus tôt le matin ; bon, je ne pars pas forcément une heure plus tard ou une heure plus tôt ; j'ai ma journée, effectivement, qui s'est, de fait, un peu étendue, d'accord ?**".*

**Pascal, Consultec, PDG :** *"Le matin ils arrivent tôt pour échapper aux embouteillages, et le soir ils repartent tard, si bien que si on avait cherché, par exemple ce qui aurait été de toute manière aberrant, si on avait cherché à appliquer les 35 heures à la semaine, dans le cadre des jours de travail, cela aurait été complètement aberrant, c'est impossible, c'est ridicule ; en revanche, le fait d'avoir annualisé, ça fait que les gens ne changent pas de rythme, au quotidien, en fait, mais récupèrent plus sûrement à travers 25 jours de congés qui leur sont donnés par an".*

**Louis, Consultec, chargé de mission :** *"A la journée ? Non, ça ne marcherait pas".*

**Henri, Pharmachim, ingénieur chimiste :** *"-Donc une préférence pour la récupération par journées, plutôt qu'une réduction journalière ? - "Oui, plus qu'une préférence, c'était l'unanimité chez les cadres, et chez la plupart des gens à la journée, techniciens, employés".*

Ce refus systématique d'une réduction du temps de travail à la journée peut être, nous le verrons, en contradiction assez forte avec le fait que, la plupart du temps, soit les jours de congés ne sont pas toujours pris en totalité (certains sont perdus), soit, et c'est le cas général, ils se "payent" par un allongement important de la durée du travail quotidienne et de son intensité. Alors que, comme nous l'avons constaté, les réductions journalières avec contrôle du temps, qui appartiennent à l'ordre du "rituel", semblent bien être le moyen le mieux adapté à une réduction réellement significative de la durée du travail. Il faut donc interpréter cette "préférence" généralisée de la plupart des cadres pour des jours de repos "librement choisis" à partir justement de cette **autonomie illusoire dans le "choix"** possible des dates de repos : encore une fois, les observations faites au cours de cette enquête montrent que ce choix n'est qu'une illusion supplémentaire, puisque, dans la pratique, ce sont la charge de travail, les dates d'échéance de projets ou de contrats, les clients, ou les impératifs de "subsidiarité" qui contraignent, sinon déterminent, la prise de congé. **C'est donc, peut-être, au nom de la sacro-sainte autonomie qu'une partie des cadres croient avoir trouvée au sein du salariat, qu'ils accepteraient de prendre le risque de "jouer" une réduction de leur temps de travail dont ils manifestent pourtant par ailleurs un grand besoin.** On doit cependant relativiser l'importance des mises dans ce "jeu" en reconnaissant bien que, lorsque ce libre choix de placement des congés en fonction de préférences personnelles dans le calendrier peut être véritablement effectué, l'usage du temps libéré sera sans nul doute plus adapté au salarié que celui qu'il pourrait retirer du temps libre "contraint" dans le cadre d'une organisation collective du travail comme chez Visclou ou Aeronef.

**3- Un troisième groupe rassemble justement des cadres pour lesquels le droit aux jours de repos supplémentaires est également acquis mais qui, pour de multiples raisons personnelles ou tenant à la charge et à l'organisation de leur travail, ne parviennent pas à utiliser la totalité de leurs droits aux repos/congés (voir encadré) :**

## DES TEMPS DE REPOS "SACRIFIES"

**Laurence, Distribo :** "...j'ai dû laisser deux ou trois RTT que je n'ai pas pu prendre....j'aurais dû les prendre, et puis on a eu un déménagement sur l'agence de Mauguio, on était pressurisés pour finir, finir, finir ; parce que, bon on lâchait d'un côté et il fallait que ce soit prêt de l'autre ; c'était prévu, mais chaque jour j'annulais des congés, en fait..... malgré tout, bon, ces jours sont là, on les prends plus ou moins, mais on les prend ; donc, c'est déjà un plus".

**Jean-Pierre, Distribo :** ".non, j'en ai beaucoup pris, mais je ne suis pas arrivé à zéro ; non, il me manquait, je crois, 4 jours de RTT et 6 jours de congés payés 98 : bon, les RTT, c'est perdu".

**Rémi, Consultec :** "Moi, ça me permet de prendre un WE prolongé par ci, une semaine de vacances de plus par là ; et puis, les congés qui ne sont pas pris sont versés sur un compte épargne temps, voilà".

Cette catégorie est aussi bien fournie que la précédente. On y trouve en même temps de nombreux cadres, autant "dirigeants", que "hiérarchiques" "producteurs" ou "experts" de type "profession libérale" qui, **du fait des modalités contraignantes introduites dans l'accord, et en raison de leurs agendas professionnels n'arrivent pas à épuiser tous leurs droits à congés** : tel sont les cas de Jean-Pierre, de Laurence ou encore de Rémi, par exemple, consultant, qui lui, dans ce cas place ses journées restantes (journées de congés payés) dans un compte épargne temps, tout en se demandant à quoi cela pourra bien lui servir. Appartiennent également à ce groupe des cadres qui, par choix de mode de travail et de mode de vie, n'entament qu'une partie de leurs jours de repos et, lorsqu'ils le peuvent, virent leurs soldes dans un compte épargne temps : Stéphane et Valérie chez Consultec ; le directeur de Distribo, Albert, et un cadre supérieur de l'entreprise, Gilles, se trouvent dans cette situation.

Les avis sur le **compte épargne temps** varient assez d'un cadre à l'autre : nous fournissons ci-dessous, à titre de premier éclairage de la question de ce mode de (fausse) réduction du temps de travail, réduction d'autant plus fausse que, comme dans le cas de la société Sociolog pour la journée de repos mensuel, ce droit au repos se perdra chaque fois qu'il sera converti en indemnités compensatrices de congé : perdu, sans compensation d'heures supplémentaires. **Voilà un moyen plutôt bienvenu pour les entreprises d'utiliser des heures de dépassement sans en payer le prix au nom d'une modulation pluriannuelle du temps de travail** : à notre connaissance, aucun des accords étudiés n'a justement prévu une quelconque majoration du paiement, à terme, des journées de repos épargnées (et qui correspondent donc à des journées de travail effectivement effectuées). Il est vrai cependant que toutes les directions ne sont pas favorables à un dispositif de ce type qui, pour l'entreprise, entretient, à travers les années une dette sociale plus ou moins pénalisante pour les résultats comptables de l'entreprise ; dette qui, de toutes façons, risque de coûter plus cher à terme, puisqu'elle sera honorée sur la base du niveau de rémunération acquis par le salarié au moment de l'utilisation du droit au congé (ou de son indemnisation)<sup>300</sup>.

<sup>300</sup> En fait, la dette sociale croissante depuis la RTT n'est pas seulement liée au compte épargne temps ; elle provient, de toutes façons, de reports croissants des congés accumulés, même en l'absence de CET. La situation, de ce point de vue, est devenue critique aux yeux de la direction de Chimiproduct après environ deux ans d'application de l'accord de Robien : les syndicats espèrent qu'elle prendra ainsi conscience de la nécessité d'allouer quelques moyens aux cadres pour faire passer la RTT dans les faits.

## POINTS DE VUE DE CADRES SUR LE COMPTE EPARGNE TEMPS

**Louis, Consultec, 60 ans :** "On n'a pas l'expérience encore ; non, parce qu'on va arriver fin mai, ça sera la première fois ; je pense que ça fonctionnera parce qu'il y a beaucoup de gens qui ne savent pas, qui n'ont pas réellement réussi à s'organiser pour prendre tous leurs congés ; il restera 10 jours, ils mettront les dix jours ; on ne peut mettre que des jours de congés normaux".

**Stéphane Consultec, 52 ans :** "Bon, ça c'est un peu...bon, je dois vous dire, ça fait juste un an que c'est mis en place, je n'ai pas encore tout à fait trouvé le rythme de m'habituer à cette nouvelle transition ; ça veut dire quoi ? Ça veut dire que déjà on a la possibilité de mettre deux semaines dans un crédit retraite, donc sur les 5 semaines supplémentaires que l'on a, oui, un compte épargne temps, c'est ça ; bon, moi il est clair que **au moins pour les années qui viennent, je vais essayer de profiter de cette chose là ;** parce que déjà passer de 5 à 8 semaines, déjà, les 5 d'avant j'avais quelquefois un peu du mal à bien les prendre".

**Marc Consultec, 30 ans, RHH :** ".Je n'ai pas montré l'exemple, dans le sens où., surtout, en développement....alors, je capitaliserai 10 jours sur le CET, **par la force des choses, c'est pas forcément ce que voulais faire ;** parce que si un jour je m'en vais c'est de l'argent qui va être chargé et imposé, donc, je ne vois pas l'intérêt, à titre personnel, après chacun.....c'est un peu masquer les problèmes, justement je voulais montrer l'exemple et ne pas le faire, mais enfin...".

**Valérie Consultec, 50 ans :** "le CET ? et bien, **ça permet d'en prendre moins ;** oui, je m'en sers automatiquement ; je me dis : au moins j'ai ça, c'est réglé. Nous, on a le problème de savoir comment on les prend, et si on les a pris".

**Rémi, Consultec, 57 ans :** "Et puis, les congés qui ne sont pas pris sont versés sur un CET, voilà ; j'en ai mis 3 jours l'année dernière, 3 jours cette année, c'est automatique, au mois de mai on les met sur le compte : **ça me permettra de partir 6 jours plus tôt à la retraite...c'est pas ce qui m'intéresse fondamentalement...bon,** pour quelqu'un qui a 40 ans, peut-être que sur 20 ans ça peut être intéressant".

**Martin, Chimiproduct, 49 ans :** ".Moi, je ne suis personnellement pas contre, c'est une option qui doit exister pour ceux qui pourraient le choisir parce qu'ils sont dans des conditions telles que ça les intéresse, en particulier les gens qui sont en fin de carrière ; mais pour ceux qui ont 30 ou 40 ans, moi je ne vois pas beaucoup d'intérêt".

**Sandrine, Chimiproduct, 32 ans :** Le CET n'est pas, pour elle, une solution à tout ça ; il lui semble qu'il vaut mieux essayer d'organiser sa prise de congés comme ça, dans les délais impartis, puisque, d'après l'accord, les jours de RTT doivent être pris dans les 12 mois.

**Annie, Pharmachim, 35 ans :** - Le compte épargne temps existe dans la maison : qu'est-ce que vous en pensez ? C'est quelque chose d'intéressant ? - "Oui, moi je pense que **c'est une bonne chose ;** je n'avais pas ça dans la boîte où j'étais avant, chez SXXXXX ça n'existait pas ; moi, je pense que c'est une chose intéressante : quand j'aurai des congés, j'en mettrai dedans ; mais, non, mais pour l'instant j'en ai pas : c'est aussi pour ça que j'ai pas pris mes JARTT, parce que je n'ai pas de congés ; alors, je vais me servir de mes JARTT pour prendre des congés d'ici le mois de mai" - A la limite, le CET, n'est-ce pas une façon de repousser une véritable RTT ? "Oui, mais **est-ce que vous pensez que c'est quand on a 35 ans qu'il faut réduire son temps de travail ?** Moi, je ne suis pas sûre, je pense qu'il y a des périodes de la vie où on aurait envie de réduire son temps de travail, parce que on est jeune père de famille et qu'on a envie de passer le maximum de temps avec son gamin parce qu'il aura 6 mois, le jour où il aura 6 mois ; et puis quand le gamin a 14 ans, on s'en fiche un peu plus parce qu'il ne va pas évoluer demain. Donc, je pense qu'il serait plus intéressant de **pouvoir lisser un peu,** pas de dire : je prends une **année sabbatique,** mais je prends une année où je pourrai profiter, je sais pas, une semaine sur deux, ou je sais pas quoi ; j'espère qu'on y arrivera un jour ; de dire que le rythme de travail ne doit pas être le même à 25 ans qu'à 60 ans, comme le salaire n'est pas le même à 25 ans qu'à 60 ans ; mais, on est plutôt comme ça que sur un truc où je pense qu'on a plus besoin d'argent à 40 ans qu'à 20..et en règle générale qu'à 60 aussi ; parce qu'en règle générale on a plus d'investissements à faire et que les enfants coûtent plus cher à ce moment là que...mais bon, ça c'est pas encore tout à fait mûr ; non, **je ne suis pas sûre qu'il faille travailler toutes les semaines de sa vie à 35 heures ou à 40 heures, ou à 39 heures.** Peut-être qu'il y a des périodes où on aurait envie de travailler moins en gardant la même .....crédibilité intérêt pour la boîte.... ; prendre une année sabbatique ? Oui c'est bien de dire : tiens, on va prendre une année sabbatique, mais on revient, on est

complètement déconnecté et en règle générale, même si les boîtes récupèrent les gens, c'est pour aller les mettre sur d'autres postes.....Il faudrait être capable de dire : ce que je ne prends pas cette année, j'en ai besoin l'année prochaine, donc je préfère un petit peu cumuler, et aller le mettre là, **à la limite trouver un système pour le faire fructifier**, comme l'argent, quoi ; dire : j'en met un peu, et puis l'année prochaine quand je le récupérerai j'aurai un jour en plus. Je pense qu'il y a certains moments de sa vie professionnelle où on a du mal à dire : je vais prendre une année sabbatique, complète, parce qu'il se passe tellement de choses derrière que.....moi, je verrais plus une **activité professionnelle lissée sur la période de sa vie** ; le problème, c'est qu'on ne sait pas jusqu'à quel âge on va travailler et jusqu'à quel âge on va vivre, donc, on a du mal à anticiper ".

**Francis, Pharmachim, DRH** : "C'est à dire que la personne, ses 22 jours de congés, il faudra qu'elle les prenne : on ne mettra pas ça dans un compte épargne temps.....(..)....chez nous, on a prévu que, d'abord, ils doivent les prendre et si ils ne les prennent pas, il y a une lettre de Mr le PDG qui leur arrivera, qui leur dira de les prendre : chez nous, on leur téléphone en leur disant : si tu ne les as pas pris avant le mois de juin, **c'est perdu**. et ils les prennent. On a également mis des règles pour le CET ; on veut que ce soit un acte volontaire, on veut pas que ce soit "oh p... j'ai plus le temps de les prendre..", donc, de mémoire, c'est au mois d'avril au plus tard qu'on doit dire combien de jours on veut mettre, ou février, je ne sais plus, mais c'est à l'avance : c'est un acte volontaire de versement ; parce que, là aussi c'est une discussion avec les organisations syndicales qui nous ont dit : ouais, vous allez faire de la RTT et en fait on va travailler autant. On leur a dit : non, pas du tout, ça n'est pas du tout notre intention ; et puis pendant la négociation, il y a eu l'idée qui a surgi : **pour s'assurer que c'est volontaire, et bien, c'est pas à la dernière minute** ; et puis on l'a mis dans l'accord".

**Guy, Sociolog, 40 ans** : "Parce que, là, j'ai été malade une semaine, alors entre les récup, les maladies qu'il m'arrive d'avoir, les vacances et les 35 heures, c'est vrai que quand on additionne le tout, ça fait beaucoup ; alors, est-ce que si, en plus, mais si j'ai un CET pour fourrer ça là-dedans et que mes jours de récup'...finalement, quand mes enfants travaillent, quand ma femme travaille, **me dire que pendant trois mois, peut-être, dans deux ans, je ne vais pas travailler du tout, ça me motive peut-être pour me dire ; là je travaille.....(..).....non, mais moi c'est mon rêve ça, c'est mon rêve, c'est à dire que je rêve d'avoir du temps pour moi pendant trois ou quatre mois**".

**Bernard, Sociolog, RHH** : "C'est à la fois la solution, moi je crois, surtout pour les cadres, pour encore **accroître la souplesse**, parce qu'à ce moment là, les gens, pourraient choisir de ne pas prendre la journée et de la cumuler dans le compte épargne temps, une certaine partie, je ne me rappelle plus combien, la moitié, je crois : donc, ça augmenterait la souplesse, ça permettrait à certains de réaliser des rêves personnels, pourquoi pas, ou des projets personnels, notamment : départ en préretraite, ou retraite anticipée ; il peut y avoir ça, il peut y avoir la formation" - Est-ce qu'un cadre pourrait partir 3 mois faire de la planche à voile aux Etats-Unis et retrouver son poste ? - "Pourquoi pas ? pourquoi pas ?....parce que ça **permettrait d'ouvrir, donc, à des CDD**, plus facilement que quand on s'en va un mois, ça ne ferait que des contrats précaires, mais enfin , ça peut être une solution qui est intéressante pour l'entreprise, voire pour renouveler ses cadres à terme, pour commencer, pour donner des expériences à des jeunes, après tout".

**Anne, Expertsoc, 36 ans** : "Moi, je sais que l'éventualité avait été évoquée au moment de la négociation de l'accord Robien ; moi, je sais que je l'avais tout de suite rejetée, parce que je me suis dit que pour vraiment aller vers une véritable RTT dans une entreprise aussi traumatisée de ce côté là qu'on l'était à l'époque, il ne fallait **pas commencer à donner trop de souplesse**, avec la possibilité de reporter dans deux ou trois ans la prise de congé ; **et puis, en plus, au niveau de la création d'emploi, c'est retardé**".

**Colette, Expertsoc** : "Mon mari a la RTT, et il a un CET, depuis peu de temps ; ça leur permet, toute la réduction de temps de travail qui n'est pas prise, de la mettre sur ce CET. Sauf que, je dirai, **toutes les obligations d'embauche, etc, tombent à l'eau avec ce genre de chose** ; en fait, ça permettrait à ces personnes de **partir plus tôt à la retraite** ou de **prendre des repos entre deux postes** ; on réduit sur la vie alors qu'a priori on est plutôt dans une période où.....Nous, les jours de RTT qu'on ne prend pas, ils sont perdus, alors ça nous force quand même un peu à dire.....à les prendre"

**Jacques, Expertsoc, 56 ans** : "Le CET ? On n'en a pas, on n'était pas tellement pour ; on préférerait que ce soit chaque année qu'on puisse....ça pourrait être intéressant **si on avait une population très âgée** qui visait de partir plus tôt en retraite, de choses comme ça, mais c'est pas le cas. Notre direction aurait éventuellement voulu une chose pareille, mais ce n'était pas très avantageux pour nous".

**Bertrand, Distribo, 41 ans** : "Non, moi, il ne m'intéresse pas le CET, je préfère vivre avec mon fils, c'est ma priorité numéro un. **Je peux me faire écraser par une voiture demain, je préfère le gérer comme ça**".



**Jean-Pierre, Distribo, 39 ans :** *"Moi, le CET, je ne saisis pas très bien l'intérêt ; parce que je vais mettre une semaine de congé par an, ça va me permettre à l'âge de la retraite.....je ne sais même pas à quel âge je vais partir".*

**Gilles, Distribo, 35 ans :** *"... (rires).je le prendrai avec ma prime de licenciement.....je pense que ça ne doit pas abuser grand monde.....Non, je pense que ça fait partie de la soupape de sécurité, là aussi, transitoire ; c'est à dire que effectivement pendant 2 ou 3 ou 4 années on sera peut-être amenés à abonder le CET parce qu'on ne pourra pas faire autrement...(.).....moi, j'ai mis mes 15 jours, et j'ai d'abord pris mes RTT, parce que je considère qu'il n'aurait pas été normal d'abandonner mes RTT, c'est une question conceptuelle, c'est une question de valeurs ; donc les RTT sont prises, les congés payés qui, eux, sont non négociables et vraiment réglés par la Loi, alors ceux-là, puisqu'ils ne sont pas pris, je les met sur le CET".*

**Jean-Daniel, Distribo, 41 ans :** *"Bon, j'ai beau le tourner dans tous les sens, pour moi, c'est un truc qui est inutile, qui n'a pas d'utilité : la seule utilité c'est de pouvoir faire pression sur le cadre malléable, c'est à dire le plus proche de la direction, sur lequel on peut mettre le maximum de pression, pour lui dire ; tes congés, tu les mettras là-dessus, et en sachant qu'il essaiera de trouver un moyen pour en sortir en fric, parce qu'en fait, il y a des conditions de sortie en argent, si on a un troisième enfant, si on construit sa maison, si on est licenciés, etc ; et donc, je pense que la seule perspective du cadre qui met sur son CET c'est d'un jour trouver le moyen de sortir son CET en fric, mais sinon, en dehors de ça, ça n'a aucun intérêt à mon avis".*

Le compte épargne temps n'est sans doute pas une solution pour régler le problème de la réduction du temps de travail ; il constitue juste un moyen de l'escamoter, moyen qui, bien sûr, peut en même temps rencontrer l'adhésion de bon nombre de cadres "coincés" dans leurs calendriers, ou "fous de travail", ou simplement comptables des droits qu'ils ont acquis mais dont il ne leur est pas possible de bénéficier. Certes, le compte épargne fait rêver quelques-uns d'un temps long libérateur et, sans doute, porteur de projets de tranches de vie ; d'autres cependant ramènent ceux-ci à la réalité d'un monde du travail concret où, plus particulièrement à certains niveaux de responsabilité, la concurrence est sévère et l'absence durable dangereuse pour la carrière.

### 5.1.3. Des jours de repos souvent chers payés par les cadres

Compte tenu des conditions générales de normalisation du temps de travail que nous avons décrites au chapitre précédent, il n'est pas étonnant le rapport coûts/avantages fasse l'objet, chez nos interlocuteurs, d'un bilan très mitigé. Il est évident que l'**avantage est toujours perçu favorablement** par chacun. Il peut s'agir d'une meilleure synchronisation des temps familiaux ou d'autres temps sociaux, d'une meilleure réalisation de soi dans des activités artistiques, sociales, sportives ou culturelles ou tout simplement d'un repos bien mérité. Il est tout aussi naturel que les **coûts impliqués par le "donnant/donnant" de la RTT soient négativement perçus** : qu'il s'agisse des coûts financiers (ou salariaux), des coûts physiques (en termes de fatigue et de stress), des coûts sociaux (en termes de déséquilibres et nuisances familiales par exemple) ou des coûts psychiques (insatisfactions, frustrations, culpabilité, etc.).

La balance est difficile à établir mais l'on peut noter cependant une observation qui nous semble de toutes manières assez significative de la nouvelle condition des cadres au travail : **les durées quotidiennes du travail déclarées par les intéressés au cours de l'enquête -telles qu'elles figurent à la page suivante- restent extrêmement élevées** et bien au delà des durées désormais conventionnelles. Avec une durée moyenne des temps de travail journalier dépassant très largement 45 heures, la majorité des cadres rencontrés **déclarent travailler plus et plus intensément** depuis la mise en œuvre de l'accord de RTT dans leur entreprise. Un certain nombre d'extraits de discours valident cette observation :

## DES JOURNEES DE TRAVAIL ALLONGEES, INTENSIFIEES

**Jean-Jacques, DG, Sociolog :** *"Je crois aussi que, supposons qu'au lieu de travailler 39 heures, ils en travaillaient 45 ; bon, ça va passer de 45 à 40, voilà, c'est un peu ça mon truc".*

**Pierre, Sociolog :** *"De la même façon, quand on était à 39, je n'étais pas à 39...mais enfin, je me suis efforcé de décaler quand même, c'est à dire que quand on était à 40, j'étais à 50 , **on est descendus à 35, j'essaye de passer à 45.....**le matin, je viens un petit peu plus tard, et le soir je pars....un peu moins tard....pas un peu plus tôt, mais un peu moins tard".*

**Hélène, Sociolog :** *ses journées de travail au quotidien se sont allongées. Elle ne peut pas compter sur les secrétaires, qui ne sont pas de vraies assistantes, les conducteurs d'opération qui sont arrivés n'ont fait que remplacer des départs, donc la charge est difficile à assumer.*

**Louis, Consultec :** *"Finalement je prends mes congés en fonction de ma charge de travail et **je dois dire que, bon, je travaille plus les autres jours.....** oui, je travaille un peu plus les autres jours...si vous voulez, ça serait pas honnête de dire que...enfin, dans mon cas précis, je travaille un petit peu plus....".*

**Valérie, Consultec :** *"L'avantage, là j'avais des affaires personnelles à faire avancer, et donc je prends actuellement du temps pour les faire avancer, et ça me permet d'avancer effectivement sur ce plan là ; **l'inconvénient, c'est que ça me donne un rythme de travail beaucoup plus important dans les jours où je travaille, et donc depuis le début de l'année, j'allonge mes journées, j'allonge mes journées, et ce que ça me crée, ça me crée pour le moment de la fatigue supplémentaire** c'est quand même pas mal paradoxal ; et je sais que personnellement dans le rythme de travail que nous avons, je ne sais pas l'année prochaine si j'arriverai à faire ça, **c'est plutôt de réduire un peu mon temps, que de prendre des jours groupés** qui, comme j'ai pris une semaine je ne sais plus quand, en février.... j'ai travaillé beaucoup la semaine qui précédait, beaucoup la semaine qui suivait, **et donc le bénéfice de ma semaine de congé est quand même largement entamé par la surcharge, le surmenage que je crée à d'autres moments"**.*

**Guy, Sociolog :** *"Aujourd'hui, dans mon application des 35 heures, j'ai...là, j'ai du mal à savoir : est-ce que c'est les 35 heures qui me donnent l'impression d'avoir une est-ce le fait que j'ai plus d'affaires ou des affaires plus compliquées, et plus lourdes à **surcharge de travail**, gérer...**je suis débordé en ce moment.....**aujourd'hui, c'est soit on m'enlève des affaires, soit on, me les enlève pas, mais si on me les enlève pas, je ferai quand même mais je risque de faire un petit peu moins bien...là, aujourd'hui, je sais que je fais un petit moins bien".*

**Jérôme, Sociolog :** *"Mais c'est vrai que c'est un peu plus de travail entre midi et deux, un peu plus tôt le matin, etc".*

**Claire, Expersoc :** *"En fait, il y a une intensification du travail du fait qu'on part pas mal en vacances, du coup".*

**Jean-Pierre, Distribio :** *"...et bien, le soir, vous faites un quart d'heure ou vingt minutes de plus, on est obligés ; mais moi, personnellement, je l'admet parce que, d'un autre côté, moi, j'ai le gros avantage d'avoir mes douze ou treize semaines de congé par an".*

**Christian, Expersoc :** *"Moi, j'essaye de le prendre comme ça, c'est à dire comme une salubre contrainte d'organisation, c'est à dire que dès lors que j'ai des jours de congés , ou des semaines, supplémentaires à caser, donc je peux profiter par ailleurs pour faire d'autres choses, hors travail, mais **qu'en même temps j'ai des contraintes d'objectif, j'ai des contraintes de saisonnalité, le but du jeu, c'est d'arriver à gérer ça, en profitant vraiment de ses congés, mais donc, en chassant d'autant plus les périodes de sous-productivité ;** donc, le fait est que, vous parliez d'intensification du travail comme faisant un peu contrepartie aux congés supplémentaires que l'on a par ailleurs, **le fait est que c'est une obligation**, parce que, si on ne le fait pas, c'est à dire si on ne fait pas la chasse à une sous-productivité dans ces moments là, on va se retrouver dans une situation où, soit on n'atteindra pas ses objectifs, soit on ne sera pas en mesure, finalement, de prendre les congés auxquels on a droit ; et il faut quand même dire, et c'est vrai, il y a des gens dans le cabinet qui fonctionnent un peu structurellement comme ça, c'est à dire en ne prenant pas les congés auxquels ils ont droit" .*

**Claire, Expersoc :** *"Oui, sachant que je "souffre" du manque de temps indirect ; l'objectif est assez contraignant, quand même : disons que le temps de travail dans l'entreprise, j'ai l'impression qu'il y a une nette intensification du fait de la prise des jours de congés ; à la fois, du fait que chaque individu prend des jours de congé, donc, a son objectif sur moins de jours, et du fait que les autres également prennent leur RTT, leurs jours de congé, c'est à dire que, ce que disait Christian tout à l'heure en rigolant, c'est vrai que quand il y a moins de personnes présentes, le travail se répercute sur ceux qui restent".*

**Claire, Expersoc :** *"Parce que ce que disait Monique, le stress c'est aussi : on dit, moi je prend tous mes mercredis, mais, n'empêche que, d'un seul coup, il se trouve qu'elle a plein de travail, plein de travail, alors, soit on décide de le prendre quand même, réellement, et on bosse comme un fou le lundi, le mardi, on a ça en tête, on dort mal le mardi/mercredi en se disant oh la la, je prends ma journée, mais en fait, j'ai ça, j'ai ça, et.....en tout cas, on n'a pas la conscience 100% tranquille. Donc, les poser à l'avance, très régulièrement, ça induit un stress ; moi, vu ma personnalité en tout cas, ça me crée un stress très important".*

Une fois encore, les acteurs sociaux expriment, en quelques phrases, l'ensemble des problèmes nouveaux que leur pose la RTT et une partie du prix qu'ils doivent payer pour quelques jours de "non travail" annuel. Mais ces jours de repos sont-ils toujours du non travail ? Ou sont-ils des temps de travail masqué, comme celui de Gilles qui, lorsqu'il prend un mercredi de RTT, emporte toujours son travail au domicile ?<sup>301</sup> Surcharge de travail, stress, fatigue, sollicitations diverses contredisent sans cesse les projets de RTT et Frédéric, responsable de mission chez Expersoc, qui pensait pouvoir prendre une bonne partie de ses mercredis pour rester avec ses enfants, constate assez amèrement finalement : *"Une des dérives, une des tendances, elle est latente, c'est qu'on récupère en fait de l'intensité accrue en période de travail sur ces temps-là".*

Certes, ces premières expériences sérieuses de régulation du temps de travail des cadres ne sont, on peut l'espérer que des "brouillons". En outre, leur histoire est encore trop récente pour que l'on puisse pleinement évaluer ces expériences. Roland, PDG de Visclou, dont l'accord est encore très récent, en est bien conscient : *"Comme dans toute organisation humaine, quand on fait quelque chose de nouveau, il y a une période d'adaptation"* ; et Denis, délégué CFDT d'Expersoc, confirme cette idée, même après deux années de pratique de la RTT : *"Oui, moi je pense vraiment que c'est dans le temps que l'on arrivera à avancer, à imposer, ça ne peut pas se faire en un jour, il y a trop de changements impliqués ; et déjà, je le vois, je le disais encore à Anne, je constate que notre accord n'est pas forcément...on n'a pas suffisamment réussi à expliquer certaines choses, ou alors il y a certaines choses qui ne passent pas, ou les gens n'osent pas trop : il faut du temps pour que ça passe dans les mœurs, mais pour que ça passe dans les mœurs, il faut aussi que l'on contienne la pression de l'autre côté"*

## 5.2 Temps de travail des cadres et différenciations du salariat

Quel rôle jouera la RTT dans l'évolution des différenciations entre cadres et non cadres, au sein des cadres, d'une entreprise à l'autre, et plus largement au sein du salariat ? Favorisera-t-elle une certaine homogénéisation, ou, à l'inverse, accentuera-t-elle les différences et les oppositions ? Telle est la question abordée ici.

<sup>301</sup> Près de la moitié des cadres rencontrés emportent, systématiquement ou de temps en temps du travail au domicile.

### 5.2.1. Cadres/non cadres : des clivages en question à travers la RTT

Concernant la distinction cadres/non cadres, il n'est pas possible de dégager une tendance générale et commune aux dix entreprises enquêtées. On l'a vu, dans la plupart des cas, les accords s'appliquent aux cadres sans aller très loin dans l'approche de la spécificité du traitement à réserver à cette catégorie de travailleurs. Et, dans quelques cas, le sort réservé aux cadres est strictement le même que celui fait aux non cadres. Il faut rappeler que dans les enquêtes faites auprès des salariés quant aux modalités souhaitées de RTT, en mettant en avant la "semaine de quatre jours", les cadres ne font qu'amplifier une aspiration plus largement partagée. Comme si, même pour ceux dont le temps de travail paraît plus facilement contrôlable quotidiennement, la formule du "week-end de trois jours" apparaissait, *a priori*, la plus libératrice de temps.

#### 5.2.1.1. Des cas de traitement comparable des cadres et des non cadres

**Le cas d'Aeronef** est peut-être le plus significatif de l'une des tendances observée, celle selon laquelle la RTT se traduit par une banalisation du traitement réservé aux cadres. Du moins d'une fraction, majoritaire toutefois ici, de ces derniers. On a vu que c'est au prix de l'éviction d'une partie importante des cadres de la RTT que les autres se sont vu accorder le bénéfice de la semaine de quatre jours, soit 37 h. 30 en moyenne. On peut d'ailleurs se demander s'il n'y a pas là une tendance à portée plus générale : **des entreprises qui "choisissent" d'aligner des cadres sur les non cadres le feraient au travers d'une différenciation accrue au sein de leur population de cadres.** Dans le cas d'Aeronef également, la contrepartie de cette approche non différenciée d'une partie du personnel cadre est leur soumission à des formes de contrôle et d'encadrement stricts de leur temps de travail, soumis à la nouvelle norme collective. On verra que ces formes d'encadrement collectif ne sont pas toujours vécues très positivement.

**Le cas d'Expersoc** montre que les cadres peuvent même jouer le rôle de pionnier dans la RTT et dans la mise au point de ses modalités. Là, les cadres ont même précédé les non cadres dans la négociation d'un accord de RTT, puisqu'au moment de l'enquête la négociation d'un accord "Aubry" destiné au personnel non cadre s'inspire directement de l'accord "de Robien" conclu pour les cadres deux années auparavant. Le PDG de ce cabinet d'expertise **conteste d'ailleurs la pertinence du clivage statutaire** et considère que les attitudes au travail de certaines secrétaires administratives - autonomie dans le travail, maîtrise du temps, responsabilité dans la prise des jours d'absence - évoluent vers celles de cadres, et que la modalité de la RTT, sous forme de journées et non d'heures quotidiennes, doit participer de ce rapprochement des attitudes professionnelles .

*"Pour moi, c'est ça le cadre : c'est quelqu'un qu'on n'emm... pas tous les matins sur le temps qu'il passe, mais qui, en même temps, doit avoir le souci de passer le moins de temps à faire des choses imbéciles, et peut-être de passer le moins de temps possible au travail, parce qu'il y a autre chose dans la vie, mais en même temps de faire à l'arrivée ses objectifs, et d'avoir après une réflexion sur leur argumentation, sur leur changement qualitatif... Finalement, je préférerais demain que tout le monde soit cadre, donc que tout le monde soit autonome et maître de son temps... Les secrétaires, l'accord Aubry que l'on passe aujourd'hui avec elles, il y a deux ans on disait "avec elles, on fera pas ça en jours, on le fera plutôt en diminution de la durée quotidienne, parce qu'elles sont pas tout le temps sur les routes"... Bien entendu, l'exemple aidant, aujourd'hui elles demandent un accord en jours, massivement, seules quelques unes demandent la réduction quotidienne... Moi j'ai dit, "c'était*

*inéluclable", parce que les jours c'est plus sympa, mais à une seule condition : c'est qu'elles fonctionnent de plus en plus comme des opérationnels, c'est-à-dire qu'elles ne nous plantent pas les jours n'importe comment, qu'elles ne les gèrent pas comme des congés payés (...) qu'elles les rendent compatible avec l'organisation du travail, avec la charge, qu'elles soient plus autonomes, qu'elles réfléchissent comme les opérationnels à leurs relais quand elles ne sont pas là, leurs relais quand il y a une deuxième, donc division du travail ; qu'elles n'aient pas une division du travail bête et méchante, qui fasse que quand une est absente l'autre ne sache pas ce que faisait l'autre. Donc, pour moi, qu'elles se transforment en cadres. **Donc après qu'on appelle tout le monde cadre ou qu'on appelle tout le monde non cadre, je m'en fous.** En tout cas, la frontière va s'estomper, ça me paraît évident" (Christophe, Expersoc, PDG).*

On le voit bien dans l'exemple de cette entreprise, il est vrai exceptionnelle à la fois du point de vue du poids des cadres -dont on peut penser que les comportements et les traits culturels diffusent au-delà de leurs rangs- et de la faiblesse des clivages hiérarchiques : au-delà de la similitude des modalités de RTT envisagées pour le personnel non cadre, **c'est bien le type de rapport au travail propre aux cadres que le PDG souhaite voir se diffuser aux non cadres.** Un rapport fait de confiance, d'autonomie et de responsabilité, dans lequel l'autonomie dans l'organisation temporelle de son travail -la "maîtrise" de son temps de travail- a comme contrepartie un sens des responsabilités, c'est-à-dire un sens de l'intérêt du service et de l'entreprise qui amène à en tenir compte dans la régulation de son temps de travail personnel.

#### 5.2.1.2. Des cas de traitement différencié des cadres et des non cadres

**Une des manières de séparer les cadres des non cadres dans l'approche de la RTT est, on l'a dit, d'exclure une fraction plus ou moins importante des premiers de l'accord,** soit les considérant comme étant en "forfait tous horaires" (Aéronef), soit en les considérant comme "cadres dirigeants" (Visclou). Les implications salariales des accords de RTT sont également souvent différentes pour les cadres et les non cadres, les premiers étant mis davantage à contribution, la pénalisation financière pouvant atteindre 5%. Enfin **les cadres sont le plus souvent dispensés du badgeage auquel sont soumis les autres salariés.**

#### 5.2.2. "Cadres dirigeants" : cadres... ou dirigeants ?

**La définition des contours de cette catégorie nous paraît constituer un enjeu important, très généralement sous-estimé dans les débats sur la RTT appliquée aux cadres.** En effet, d'une part, il y a manifestement un sérieux risque d'une approche extensive de cette notion qui **pourrait écarter une fraction significative des cadres,** allant bien au-delà des définitions communes de ce que sont les cadres dirigeants, de la RTT. D'autre part, le **rôle d'exemplarité** joué par l'attitude des cadres dirigeants à l'égard de leur propre temps de travail risque d'être très sous-estimé. De nombreux matériaux recueillis au cours de notre enquête à ce sujet plaident en ce sens, même s'il faut tenir compte du fait que plusieurs des responsables rencontrés sont de véritables "militants" d'une RTT qui joue, on l'a vu, un rôle stratégique dans le type d'impulsion économique et sociale qu'ils cherchent à donner à la vie de leur entreprise.

#### 5.2.2.1. Des contours à géométrie variable

Une distance considérable peut séparer une définition stricte des cadres dirigeants comme étant ceux qui exercent la réalité du pouvoir stratégique au sein d'une firme, d'une définition plus vague et plus large, telle celle de la jurisprudence sur le temps de travail. Cette dernière écarte de la législation sur la durée du travail ceux qui disposent "d'une latitude suffisante dans l'organisation et dont le niveau élevé de responsabilité et d'autorité est notamment attesté par l'importance des fonctions et des rémunérations". La première, surtout si elle suit les conclusions des recherches sociologiques conduites sur l'exercice du pouvoir dans les grands groupes, amène à limiter leur nombre à une poignée. A titre indicatif l'INSEE ne recense en France que 25 000 cadres d'état major, et l'ensemble des "vrais" cadres dirigeants, PME et fonction publique inclus, ne doivent guère dépasser les 100 000 personnes, **soit moins de 5% des cadres supérieurs des entreprises et des administrations**. On pourrait même considérer que la montée en puissance depuis les années 1990, de la rationalité financière et "court-termiste" portée par les actionnaires, a tendu à rogner la capacité d'action autonome des états-majors des grands groupes et considérer que **ces derniers sont eux-mêmes devenus à leur manière des "exécutants"**. Sans s'engager dans cette voie, il paraît clair que le pouvoir d'un grand nombre de haut cadres -directeurs de Départements ou d'Etablissements - ainsi que celui de nombre de dirigeants de PME doit être relativisé. Ne sont-ils pas, eux aussi, soumis à **obligation, plus ou moins serrée, de résultats, sans pouvoir réellement peser dans la négociation de ces derniers** ? On verra combien le discours tenu par le directeur général de la PME (300 salariés) de distribution d'eau va dans ce sens, et combien le type de relation qu'il entretient avec son employeur du moment est déterminant dans sa gestion de son temps de travail.

Le fait est que plusieurs des accords d'entreprise observés n'écartent aucun des salariés, quel que soit son statut, de la RTT ; mieux, on note que certains de leurs dirigeants parviennent à en bénéficier mieux que leurs subordonnés. Cela incite à **ne pas considérer comme close la question des contours de la catégorie des cadres dirigeants** et à se demander si, au travers de leurs discours et de leur pratiques, ne résidait pas une partie des clefs d'une réussite de la RTT des cadres.

#### 5.2.2.2. Des dirigeants exemplaires ?

Ces dirigeants qui s'efforcent d'appliquer à eux-mêmes la RTT mettent avant tout en avant un discours d'exemplarité. "Militants" de la diminution de la durée du travail, les cadres ne doivent pas selon eux en être privés. Les arguments qu'ils mobilisent sont la recherche d'une plus grande efficacité dans le travail -au-delà d'une certaine durée de travail, on devient inefficace- et celle d'une plus grande délégation des tâches -donc d'un resserrement de l'activité des cadres sur celle qu'il est le seul à pouvoir accomplir-. On note que ce discours sera repris par nombre de cadres hiérarchiques dans leur propre effort de régulation de leur propre temps de travail (cf plus bas). Tout se passe ici comme si, plus conscients que d'autres de la dimension culturelle d'un phénomène qui fait que les cadres subalternes tendent à aligner leurs comportements sur ceux du segment dominant du groupe social, des membres de ce segment dominant tentaient d'innover sur ce plan.

C'est le cas des Directeurs de Chimiprod -déjà cité plus haut à propos de l'exemplarité- et de Sociolog, qui, tous deux, affirment que la RTT va de pair avec une plus grande efficacité dans leur activité, comme dans celle des autres cadres.

*"Les cadres, il faut qu'ils apprennent à être plus efficaces (...) il y a un effort à faire sur soi-même, je pense que chacun le fait ; il y a un autre effort, c'est de s'organiser avec ses collègues (...) dans une fonction comme celle-là, il faut bien que quand je ne suis pas là il y ait quelqu'un qui me remplace, donc il a fallu qu'on s'organise (...). Oui, je l'applique, je suis comme les autres, il faut que je donne l'exemple de toute façon. Il faut qu'on l'applique et qu'on s'organise en conséquence. Alors, je ne suis pas certain d'arriver à un solde de quinze jours à la date fixée, mais je vais essayer, et je crois que je ne serai pas loin d'y arriver. Je pense que l'exemple doit venir de haut dans ce domaine".*  
Luc, Chimiprod, directeur).

*"Tout le monde prend son jour, et j'y tiens. Et moi je donne l'exemple. Il n'y a aucun doute, moi je trouve. Peut-être que je suis paresseux, mais je trouve que les cadres français... Moi je sais pas comment on peut faire pour travailler 50 heures, je n'y arrive pas efficacement. Effectivement, moi j'ai horreur de perdre mon temps et j'ai appris à travailler vite. Mais quand pendant huit heures par jour j'ai pris des décisions, j'ai sauté du coq à l'âne, j'ai vu untel et untel, mon esprit a tourné. Ça me rappelle quand j'étais en prépa et que travaillais, je faisais des problèmes de maths pendant huit heures par jour, et bien je ne pouvais pas en faire pendant quinze heures. Et puis je voyais partout les pays anglo-saxons où j'étais allé, à 17 heures les gens s'en allaient. Donc il y avait cette espèce de culture contre laquelle je me suis toujours battu. Ça faisait aussi parti de mon éthique personnelle de dire "il y a autre chose que le boulot" (...) Il y a des charges de travail importantes, mais il y a aussi des cadres qui se noient dans un verre d'eau et qui font des trucs qu'ils ne devraient pas faire, d'où mon discours de cette année sur la "subsidiarité" : c'est-à-dire qu'en général le niveau "n" fait ce qu'est capable de faire le niveau "n moins un", mais le niveau "n" le garde parce que c'est plus facile de faire "n moins un"". (Jean-Jacques, Directeur de Sociolog).*

Dans un des cas rencontrés, celui du Directeur de Distribio, PME de 300 personnes, le discours tenu va au-delà de la valorisation de l'exemplarité du supérieur au sein d'un credo en faveur de la RTT. Pour cet ancien élève d'une grande école d'ingénieur, celle des Mines, les cadres dirigeants sont devenus aujourd'hui plus précaires dans leur emploi que bien des salariés. Assis sur un "siège éjectable", le plus rationnel pour eux est de calquer leur comportement sur celui des sportifs professionnels de haut niveau, **qui négocient au mieux sur le marché la valeur de leur force de travail, tout en développant une épargne (dans un compte épargne temps) afin d'anticiper les aléas inévitables de leur carrière.**

*"On a tout intérêt, l'encadrement supérieur, à être au CET. Ne nous voilons pas la face : un contrat de travail, il ne marche pas pareil sur des cadres sup. que sur tout le reste : il peut s'arrêter demain. On est davantage dans des situations où ça peut s'arrêter comme ça, du jour au lendemain, que sur des logiques où, effectivement, le prud'hommes, le machin, le préavis, le poste, le délégué syndical qui accompagne (...) On est dans des logiques où on est plus susceptible de bouger vite, de bouger loin, sur des laps de temps très très courts. Vous avez des cadres sup'dans toutes les sociétés de France et de Navarre où le cadre sup'il est là le vendredi et il se peut que le vendredi d'après il n'y soit plus : décisions d'actionnaires ou autres... Donc il a tout intérêt dans cette tranche là à avoir un maximum de temps sur son CET pour, effectivement, sur le turn-over qui peut se passer entre les postes divers et variés, de l'avoir ce temps là (...) il peut se le faire payer pour un temps qui peut correspondre à une période d'inactivité (...) c'est de l'année sabbatique, c'est le gars qui a des périodes d'inactivité entre le chômage et le travail, le gars qui veut partir en période de formation de longue durée (...) C'est comme un compte épargne entreprise : on met de l'argent qu'on touchera en*

*sortant de l'entreprise (...) Moi je mets tout sur le CET, pour une bonne raison, principalement, c'est le rôle éphémère d'un cadre dirigeant. Je pense qu'un cadre dirigeant, c'est un leurre de penser qu'il est en CDI, je pense que c'est comme un joueur pro, il est là pour une période, elle est forcément déterminée (...) C'est comme un joueur pro, il fait la période sur un contrat de trois ans, quatre ans, cinq ans, et après il y aura peut-être une période de trou (...) Moi je regarde un peu les copains des Mines ; on est quelques uns en dirigeants, c'est-à-dire en numéro 2, c'est très souvent considéré comme mission à durée déterminée, ne nous voilons pas la face, quelles que soient vos performances d'ailleurs, il y a un nécessaire renouvellement qui se fait sur ces postes-là (...) Donc on a intérêt à stocker pour l'hiver".*

On note toutefois que dans ce cas, la logique n'est pas celle de l'exemplarité du cadre dirigeant à l'égard des autres composantes de l'encadrement. Au contraire, dans le prolongement d'une analyse selon laquelle une barrière s'est établie entre les cadres dirigeants, surexposés à la précarité de leur contrat de travail, et les autres cadres, seuls les seconds ont à bénéficier d'une réduction annuelle de la durée de leur travail : en utilisant la seule formule du compte épargne temps comme modalité de RTT, les premiers gèrent leur investissement dans le travail sur une échelle pluriannuelle. Dit autrement, **si les deux catégories sont sorties de la relation de confiance qui les unissait à leur entreprise, les implications en termes de temporalités du travail pour les uns et pour les autres sont bien différentes.**

Quant à la logique de l'exemplarité, la faible taille et les caractéristiques propres de notre échantillon d'établissements -unités pionnières marquées par le sens de l'initiative sociale de leurs dirigeants- invitent à la prudence quant à sa portée générale dans l'ensemble des entreprises qui devront appliquer la seconde loi de RTT. Il est possible qu'elle se révèle puissante, à la mesure de la crise de confiance qui s'est installée entre les cadres et leurs employeurs jusqu'au sommet de l'encadrement et **d'une généralisation au sein de ce groupe social de nouvelles attitudes relativisant la place du travail dans la vie.** Mais il est tout autant possible que d'autres mécanismes - notamment **l'intensité accrue de la compétition pour l'accès aux positions dirigeantes-** jouent en sens inverse, et confinent ce type de comportement dans les marges du groupe des cadres dirigeants.

### 5.2.3. Des "cadres hiérarchiques" au cœur des tensions propres aux cadres

Ce sont des **cadres qui exercent une autorité hiérarchique sur un ensemble, plus ou moins étendu et plus ou moins qualifié, de salariés** : ils exercent une fonction d'encadrement au sens strict. Ce sont eux à qui l'on pense d'abord quand on pense "cadre". **Mais ils sont aussi "encadrés", c'est-à-dire qu'ils sont tenus responsables de leurs résultats devant d'autres cadres** situés à un échelon supérieur de la ligne hiérarchique, avec lesquels, peu ou prou, ils négocient -en particulier à travers la fixation des budgets annuels et des plans d'action- des objectifs et des moyens. "Pris entre le marteau et l'enclume" comme le suggère l'imagerie classique, ils sont en position de double représentation : de la direction de l'entreprise, et du collectif de travail sur lequel ils exercent une autorité. La sociologie des cadres a montré que ces cadres relèvent du pôle "politique" de la fonction d'encadrement, par opposition au pôle "technique". La dimension "technique" ou de "producteur" est seconde dans leur activité, consacrée essentiellement au management, à l'animation, à la coordination, à la gestion des moyens matériels et humains mis à leur disposition. Ce sont eux qui sont traditionnellement les plus intégrés aux objectifs et à la culture de l'organisation, les plus fréquemment "issus du rang", en tous cas accédant à leur position à l'issue d'une expérience



professionnelle ayant permis leur familiarisation avec les rouages de l'organisation. **Leur modèle de référence est souvent celui de l'entrepreneur**, celui qui combine **l'exercice de responsabilités multiples** -qui sont déjà les leurs- et un **idéal d'indépendance** -qu'ils n'ont pas dans la mesure où ils ont des comptes à rendre à une autorité supérieure, autorité dont ils se sentent d'autant plus dépendants que s'y jouent des conflits dont le sens et la maîtrise leur échappe-. Enfin, ce sont **probablement eux qui ont été le plus déstabilisés** depuis les années quatre-vingt par la crise de l'emploi des cadres et la crise de confiance plus large qui touche ce groupe social.

Comme les autres composantes du groupe, il est extrêmement **hétérogène** : la distance professionnelle et sociale est considérable entre l'agent de maîtrise d'extraction ouvrière promu cadre sur le tard et exerçant son autorité sur un collectif peu qualifié et de taille modeste, et le jeune diplômé de grande école, chef d'un important service où travaillent de nombreux autres cadres, et appelé à se rapprocher des fonctions dirigeantes.

Etant situé **au cœur des tensions sociales multiples** qui animent la vie des entreprises, il n'est pas surprenant que ce type de cadre soit aussi celui pour lequel **le temps de travail et sa réduction sont les plus problématiques**. On sait que ces cadres hiérarchiques sont ceux qui font les plus longs horaires, qui sont donc initialement le plus loin des "35 heures" : ce sont les plus soumis aux finalités de l'organisation et les plus inscrits dans le modèle de carrière qui associe promotion et disponibilité temporelle.

Or ils sont les premiers à devoir organiser concrètement la RTT : cette dernière se présente dans un premier temps pour eux comme une nouvelle charge de travail, d'autant plus complexe à gérer que les objectifs qui leur sont fixés et les moyens qui leur sont alloués ont été peu modifiés. Ils peuvent alors être amenés à ajuster leur temps de travail aux nouvelles contraintes impliquées par la RTT de leurs collaborateurs, quitte à allonger certaines de leurs journées de travail, ou à prendre leurs propres jours d'absence dans les dernières plages disponibles au sein du planning. Il est significatif à cet égard que les entretiens conduits auprès de ce type de cadre soient bien plus largement occupés par la description des problèmes d'organisation de la RTT de leurs subordonnés que par la manière dont eux-mêmes parviennent ou non à en bénéficier.

**Veiller à l'effectivité de la RTT de ses subordonnés pousse donc à ne pas être trop regardant sur son propre temps de travail. Mais, en sens inverse, l'exigence de l'exemplarité**, comme on vient de le voir à propos des cadres dirigeants eux-mêmes, est suffisamment répandue pour qu'elle s'impose à la plupart de ces cadres hiérarchiques. C'est même, apparemment, la première des ressources dont disposent ces cadres pour combattre la première des tendances.

Finalement, au sein de ce type de cadres, trois cas de figure ont été rencontrés. Le premier, renvoyant à un cas isolé dans notre échantillon, est celui où l'intéressé semble bénéficier pleinement de la RTT telle qu'elle a été négociée : il s'agit d'un **cadre à horaires "postés"** -travaillant par équipes successives- pour lequel les changements d'équipes "bornent" assez étroitement le temps de travail. Le second est celui des **cadres hiérarchiques qui mobilisent très fortement l'argument d'exemplarité** pour parvenir à bénéficier, parfois complètement, ou, le plus souvent, partiellement, de la RTT. Le troisième est celui des **exclus de fait** de la RTT.

#### 5.2.3.1. Hervé : l'exception confirmant la règle ?

Hervé, 38 ans, est "super intendant" posté chez Chimiprod. Titulaire du seul bac E, il n'a comme formation complémentaire que quelques mois en "Ecole des pétroles". Débutant comme simple opérateur dans une autre unité de pétrochimie, il y est ensuite devenu "chef de quart". Et c'est cette fonction qu'il a d'abord occupé chez Chimiprod où il travaille depuis la création de cette usine, en 1987, avant d'y devenir cadre. C'est donc un cadre issu du rang, ayant toujours travaillé comme posté, et affirmant avoir pris goût à ce rythme de travail et de vie au prix d'une certaine discipline de vie.

*"Depuis 20 ans que je fais les postes... on s'y habitue, ou, tout au moins on fait gaffe de ne pas se laisser piéger par le rythme de vie. C'est-à-dire qu'il faut... bon, dans la vie privée, lorsque je suis de nuit, pas question de faire des gueuletons le soir par exemple, c'est évident, ni de boire des apéritifs dans la journée. Après, une fois qu'on se connaît bien, c'est des journées où on reste plus tranquille, et c'est pendant les jours de repos qu'on en profite pour aller voir les amis, ou si on est du matin, à la limite le soir on peut très bien recevoir du monde.. Moi j'organise ma vie privée".*

La manière dont sa trajectoire de cadre issu du tas se traduit à la fois par une grande proximité de l'équipe des opérateurs et par une certaine allégeance à l'entreprise se lit de manière exemplaire dans cet extrait d'entretien au cours duquel il est invité à s'exprimer sur le sens de la distinction cadre/non cadre :

*"Pendant le quart, j'essaye d'être le plus possible avec les gars en salle, à discuter, autant de la pluie et du beau temps que de la boutique. Parce que les gens en fait, on vit huit heures ensemble, on vit vraiment ensemble : on suit les mêmes heures, on part en même temps, on arrive en même temps, tout est calqué...Et puis les gens ont toujours les mêmes questions, attendent des réponses, ne serait-ce qu'au niveau de l'organisation".*

- Et la notion cadre/non cadre, ça joue ça ?  
- Oui, bien sûr, il y a un respect hiérarchique, c'est évident.  
- Et le fait d'être cadre, pour vous, c'est important ?  
- Non...pour moi ? au niveau du statut ? (rires) quand je suis dehors, j'ai pas un panneau disant... C'est vrai que cadre ou pas cadre, pour moi c'est pas très... Bon, moi je me sens très lié au résultat de l'entreprise ; de toute façon si on veut défendre son *beefsteak*, il faut que l'entreprise marche bien. Donc mon travail je le fais de façon à ce que tout fonctionne bien".

Mais le fait qu'Hervé ait des horaires postés, même si on ajoute qu'il a des habitudes temporelles acquises dans des postes plus proches de l'exécution que de l'encadrement, ne saurait suffire à expliquer qu'il ne "déborde" pratiquement pas sur l'horaire collectif de l'équipe qu'il encadre. Il faut y ajouter une série d'autres facteurs favorables, dont le plus important est probablement **l'organisation générale du travail dans cet établissement**, laquelle permet aux cadres de fabrication de concentrer sur une autre plage temporelle que celle des "postes", à savoir **une semaine à horaire de jour**, l'ensemble des activités non strictement liées à l'encadrement immédiat des équipes postées : gestion, coordination, formation gestion des ressources humaines.

*"La sixième équipe, en fait, à tour de rôle elle fait une semaine de jour, toute l'équipe d'ailleurs : le cadre suit son équipe. Lorsqu'on tombe sur le cycle de jour, donc on est nos 5 jours à la journée, et dans ce cadre là on n'encadre plus, on fait un autre métier (...) On fait tout ce qu'on ne peut pas faire en poste, d'y caser nos formations, nos réunions, on en profite pour avoir nos entretiens avec le personnel de jour (...) sur le long terme, on en profite pour faire des bilans, les formations à préparer, les plannings à préparer, il y a suffisamment à s'occuper, c'est très varié".*

Parmi les autres facteurs probables d'une "bonne" application de la RTT à ce cadre hiérarchique citons en deux : une carrière qui semble atteindre un certain plafond compte tenu de ses atouts scolaires assez modestes ; une vie hors travail consommatrice en temps : sa femme exerce une activité professionnelle, il a deux enfants scolarisés, fait du football et s'occupe d'une association de copropriétaires.

Ainsi, au prix d'une bonne planification des jours d'absence, objet d'arrangements pour l'heure assez aisés au sein du collectif dont il est responsable, Hervé parvient non seulement à ne guère travailler plus longtemps quotidiennement que les opérateurs et "chefs de quart" postés, mais à prendre les nouveaux jours de congés auxquels la RTT lui donne droit.

#### 5.2.3.2. Gilles : un "cadre Kleenex"... très impliqué.

Le plus souvent donc, c'est en mobilisant les ressorts de l'exemplarité, par ailleurs trait fondamental du modèle du cadre hiérarchique, que ce type de cadre va tenter avec plus ou moins de succès de bénéficier, lui aussi, d'une diminution de son temps de travail.

On a déjà rencontré plus haut le cas de Gilles, 35 ans, "directeur du développement" chez Distribio, ingénieur diplômé en hydroélectricité. Il est particulièrement exemplaire, parce que **se combinent chez lui la passion du travail et le désir de consacrer plus de temps en famille**. Les **tensions très fortes** qu'il vit sont régulées, symboliquement, par un credo en faveur de la RTT, dont il espère qu'il en bénéficiera tôt ou tard, et, pratiquement, par des aménagements de son temps lui permettant... de travailler davantage à la maison, tout en allongeant la durée de sa présence quotidienne sur ses lieux de travail. Il est vrai qu'il est responsable du service commercial, service en plein développement et devenu stratégique dans la nouvelle orientation de l'entreprise. Il se définit lui-même comme "cadre de direction" Il est vrai également que la disjonction entre le discours -favorable en principe à la RTT- et les pratiques -surinvestissement dans le travail- du Directeur de Distribio n'aide pas Gilles à mesurer davantage son investissement dans son travail.

Excellent sociologue, Gilles développe un diagnostic de la situation qui le pousse, lui comme d'autres cadres de haut niveau, à travailler trop : prenant appui sur l'expérience de Distribio, dont on sait qu'elle a connu une passe économique et sociale douloureuse peu de temps avant de négocier un accord de RTT, il observe que la plupart de ses cadres de direction ont été "remerciés" en dehors de lui-même et de l'actuel Directeur. Il se sent faire partie de ce qu'il appelle **la génération des "cadres kleenex"**, selon une analyse que l'on a déjà rencontrée chez le Directeur de Distribio. **Les longues journées de travail sont alors une manière d'exorciser la peur d'être brutalement licencié.**

*"Je suis effectivement le seul cadre à les prendre, enfin le seul cadre de direction. Mais j'ai compensé le nombre de jours que j'ai pris en faisant plus d'heures les jours où je travaille, et quelque*

*fois en travaillant une partie du temps de mes jours de RTT (...) Le paradoxe auquel on arrive aujourd'hui, en tout cas j'en parle pour notre société, c'est que la denrée la plus périssable, finalement ce ne sont plus les salariés, comment dire, les autres collaborateurs : aujourd'hui on se sépare beaucoup plus facilement d'un cadre supérieur (...) comme si il y avait une sorte de pacte entre l'entreprise et le cadre (...) on fait partie de la génération des cadres kleenex, et on nous fait comprendre : "vous êtes cadre, vous ne pouvez pas faire toute votre carrière dans la même entreprise, vous n'y songez pas quand même, il faut vous renouveler pour vous même, et puis en même temps vous pouvez pas sans arrêt apporter à l'entreprise, il y a un moment où il y a un peu de sclérose" (...) il y a un côté un peu sacrificiel sur l'autel de la rentabilité de l'entreprise, du bien être du reste de l'équipe, où il faut quand même que nous fassions l'abstraction de l'être que nous sommes, de l'être travailleur que nous sommes (...) pour moi, si ce sacrifice ne s'accompagne pas d'un engagement solidaire de l'entreprise sur la pérennité du travail, il y a un moment où on fait du saut à l'élastique sans élastique, il faut être franc. On surcompense, on exorcise le fait qu'on peut être licencié sans arrêt en faisant davantage d'heures supplémentaires, mais finalement c'est un exorcisme à la noix, parce que de toute façon on s'expose pareil, même pire, parce que à force de travailler trop on est stressés".*

Ce jeune ingénieur qui n'hésite pas à déclarer à propos de la difficile régulation de son propre temps de travail "***l'ennemi est en nous-même***", parviendra-t-il à "passer à l'acte" en transformant son discours lucide en décisions pratiques ?

#### 5.2.3.3. Annie, ou les 55-60 heures, sans drame...

Dernier exemple des difficultés pour des cadres hiérarchiques à appliquer pour leur propre compte la RTT, Annie, 35 ans, diplômée en pharmacie, et responsable d'un service d'assurance qualité chez Pharmachim. Elle déclare effectuer de 55 à 60 heures par semaine et n'avoir pris encore aucune des journées de repos prévue par l'accord. Mieux, elle déclare ne pas en éprouver actuellement le besoin, et met surtout en avant, comme tant d'autres cadres hiérarchiques, **sa fonction d'exemplarité**, dans la nécessité, tôt ou tard d'appliquer à elle-même cette RTT. **Exemple significatif du fait qu'être une cadre femme ne suffit pas, en soi, à peser en faveur d'un temps de travail plus court.**

Il est vrai qu'Annie est célibataire, qu'elle habite à proximité immédiate de l'usine et qu'elle ne déclare aucune activité extra professionnelle importante. Elle est donc autant, sinon plus, disponible pour un travail, qu'elle dit aimer beaucoup, que nombre de cadres masculins. On ajoutera trois raisons susceptibles de rendre compte de son fort investissement temporel au travail.

- Elle est responsable d'un service hautement stratégique pour la marche du process : "*Je suis assez dépendante de beaucoup d'autres, parce qu'il y a un certain nombre d'actions que nous faisons qui sont critiques, par exemple les "libérations" de matières premières de certains produits : si on ne le fait pas on bloque le reste de la chaîne, donc là on a une présence obligatoire et incontournable. Deuxième point, quand on est appelé par un producteur qui a un problème, il faut y répondre rapidement, ça ne peut pas attendre*".

- Elle est entrée dans cette usine récemment, depuis moins d'une année, et qu'elle se sent encore en phase d'apprentissage, dans une firme en cours de restructuration : "*Ca ne fait pas excessivement longtemps que je suis là, donc il y a des choses que l'on préfère traiter soi-même pour*

*se le mettre bien en tête. On a quand même des objectifs et des enjeux importants, on est quand même dans une période où on doit, notre site, continuer à avoir la confiance de nos patrons parce que une période de fusion n'est jamais une période de ...et puis chacun individuellement dans nos postes, parce que si on dit "le site est pas touché, les individus à un certain niveau peuvent être touchés (... ) surtout à des postes un peu épineux comme ça".*

- Et qu'en tant que femme travaillant dans un milieu professionnel très masculin elle pense qu'elle doit être plus performante et plus investie qu'un homme : *"Je pense qu'à compétences égales les femmes sont toujours obligées de démontrer un peu plus leurs capacités de travail. On pardonnera plus je pense à un homme qu'à une femme ; donc la femme va toujours devoir faire mieux .*

- le temps de travail, ça représente un investissement pour vous ?

- *oui, c'est un moyen de démontrer qu'on est compétent, que l'on veut y arriver".*

On le voit, Annie assume pour l'heure sans drame ni plainte de très longs horaires d'un travail qui semble remplir l'essentiel de sa vie. **Cela ne l'empêche pas de rêver à un aménagement du temps de travail à l'échelle de la vie entière qui lui permettra plus tard de travailler moins, voire de prendre une année sabbatique**

#### 5.2.4. Les "cadres producteurs" et les "cadres experts indépendants"

**On définit ces deux types de cadre d'abord négativement : ils n'exercent pas, ou que marginalement, une fonction hiérarchique. C'est donc avant tout en la mise en œuvre d'une expertise technique que consiste leur activité, et c'est en ce sens que les deux sont des cadre producteurs, de biens et/ou de services.**

Mais ces cadres non hiérarchiques sont eux-mêmes **fortement différenciés selon les modes de prescription, d'évaluation, et de rémunération de l'activité**. Dans les entreprises enquêtées, il apparaissent polarisé entre **deux types bien distincts**. Le premier est inscrit dans un collectif de travail plus ou moins vaste. Même s'il est très autonome -l'image souvent évoquée par nos interlocuteurs est alors celle de l'"électron libre" au sein de l'organisation- **son travail est prescrit par les objectifs qui lui sont assignés par ses supérieurs hiérarchiques**, par l'avancement des "**projets**" plus ou moins complexes auxquels il participe, et par les "**clients**" **internes à l'entreprise**. Son activité est évaluée par la hiérarchie -même si cette dernière est d'autant plus en difficulté pour le faire que l'expertise de l'intéressé est "pointue" -et sa rémunération ne varie guère selon cette évaluation-. **Le second type exerce son activité de manière beaucoup plus autonome à l'égard de l'organisation employeuse, en relation très individualisée avec les clients, extérieurs à l'entreprise, pour lesquels il effectue sa prestation**. Ces clients jouent donc un rôle direct dans la prescription, l'évaluation, voire la rémunération du cadre. C'est le **modèle de la profession libérale** qui organise les représentations et les pratiques professionnelles de ce type de cadre, comme on a pu l'observer chez certains consultants et certains commerciaux. Nous sommes dans le cas de figure de la "para subordination", au sens utilisé par les juristes du travail reprenant la notion italienne.

La sociologie des cadres a établi le profil type du pôle technique de l'encadrement : il est plus diplômé et plus jeune, et plus distant de la culture organisationnelle que le pôle hiérarchique. Mais les fonctions techniques demeurent probablement, pour une part, moins que par le passé cependant, des fonctions provisoires, à partir desquelles les cadres évoluent vers des activités

managériales. Là aussi, la manière dont le sujet se projette dans les parcours de carrière possibles sera déterminante pour comprendre son mode de régulation personnel du temps de travail<sup>1</sup>. Quant au type de l'expert indépendant, moins étudié, il est probablement fort hétérogène du point de vue des trajectoires scolaires et professionnelles dans lesquels il est inscrit. On sait par exemple que les cadres commerciaux sont particulièrement peu diplômés, contrairement aux professions du consulting ou de la marketique.

Quelles sont les incidences de ces modes de structuration de l'activité de ces cadres producteurs sur leurs temps de travail ? Contrairement aux cadres hiérarchiques, **ils ne peuvent recourir à la logique de l'exemplarité pour limiter ce temps**. Souvent passionnés par leur travail ils sont plus immédiatement **confrontés à eux-mêmes dans la régulation de leur temps de travail**. Par contre, moins inscrits que les précédents dans la culture de l'entreprise, plus indépendants à l'égard de ses finalités, moins soumis au modèle de carrière, ils sont généralement **plus prédisposés à limiter leur disponibilité temporelle**. Enfin, les modalités selon lesquelles s'exercent les pressions temporelles à leur égard sont très différentes selon que l'on s'intéresse au premier ou au second sous-type. **Pour le premier, la marge de négociation des contraintes définies par l'organisation - objectifs, moyens, délai- est déterminante. Pour le second, la marge de négociation avec le client externe est d'autant plus essentielle que l'évaluation des performances de l'individu et la définition de sa rémunération sont alignées sur les résultats immédiats de cet "expert indépendant"**. C'est donc dans la déconnexion relative des objectifs assignés et de la rémunération des performances immédiates qu'il peut trouver une planche de salut face à la tendance chronophage propre à une telle situation professionnelle.

#### 5.2.4.1. Des "cadres producteurs", entre conscience salariale et passion professionnelle.

On rencontre certes dans cette catégorie, plus fréquemment que chez les cadres hiérarchiques, de **fortes prédispositions à limiter la durée de leur travail**. Ces prédispositions se réalisent d'autant moins difficilement que leur situation et leurs projets professionnels en sont permissifs. Tel est le cas chez Henri (Chimiprod), et chez Nicolas et Paul (Aéronef).

**Henri, 49 ans**, divorcé, deux enfants, est ingénieur laboratoire chez Chimiprod où il travaille depuis 18 ans. S'il est responsable d'une toute petite équipe, de trois personnes, son travail reste largement dominé par des tâches techniques. Titulaire d'un doctorat universitaire, il n'est pas passé par le moule des classes préparatoires et des écoles, dont on a rappelé le rôle clef dans la socialisation aux temporalités de travail des cadres français. Militant CFDT de longue date, il est, selon lui, un des rares cadres de l'établissement à s'appliquer strictement la RTT.

C'est probablement d'abord sa **conscience syndicale** -délégué CFDT il a directement participé à la négociation de l'accord de RTT dans cette unité - qui lui fait dire *"il n'y a pas de raisons que je sois à la disposition de mon entreprise 24 heures sur 24 ... D'abord parce que je ne suis pas payé pour ça"*. Il met ensuite immédiatement en avant *"d'autres choses à faire, d'autres activités, d'autres centres d'intérêts"*, qui sont eux-mêmes pour une part liés à son implication associative plus large. Il préside ainsi un "club de courses d'orientations". Mais il met en avant également des activités de loisirs -lecture musique- et la prise en charge de ses deux enfants pendant la moitié des congés scolaires, rendue enfin possible par la RTT.

Et quand il décrit les contraintes temporelles de son activité professionnelle, il décrit à la fois

une forte marge de manœuvre par rapport aux sollicitations qui sont adressées à son service, et un manque de complexe dans les arbitrages qui sont les siens : la charge de travail du laboratoire est restée inchangée alors que les moyens humains ont mécaniquement été réduits compte tenu de la RTT : comme on l'a déjà signalé pour beaucoup d'autres, il renonce à des activités de prospective et de développement de l'activité pour se consacrer au strictement nécessaire. Mais on trouve ici, en plus, l'effet d'une conscience syndicale et salariale, qui permet à Henri d'échapper à la culpabilité qui tarauderait d'autres cadres mis dans la même situation.

*"Des contraintes de temps, on en a, mais pas trop parce que on est pas soumis aux contraintes fortes de la production par exemple, en termes de délais, qualité, de quantité... Même si parfois on a des coups de feu, parce que il y a des problèmes non prévus et qui se posent, et qu'il serait bien d'avoir des une réponse, on essaye de faire face, mais derrière ça n'a pas de conséquence majeure, l'usine n'est pas arrêtée, la pharmacie, donc le client du site sera fourni (...) mais c'est pas une connotation forte comme d'autres services. On peut aussi planifier notre activité en fonction de des urgences demandées mais aussi en fonction de notre organisation. Comme souvent on n'a pas trop de contraintes de délai, on peut aussi bousculer un peu notre planning sans que ça nous pèse énormément (...) J'ai déjà pris des journées ARTT. Nous on va gérer ça en étant conscient qu'on ne pourra pas faire tout ce qu'on faisait avant. Donc on en fera moins, puisque les emplois prévus (...) en tant que syndicaliste on les a identifiés dans le service de façon à ne pas les confondre avec des emplois pour augmentation d'activité... dans le nôtre il n'y en a pas de prévus, donc c'est mathématique, on fera moins d'activité, c'est clair (...) on ne travaille pas seulement à la demande, on a une part de prospective, d'élargissement de notre activité, donc ça risque d'être là dedans que l'on taille".*

Nicolas, 42 ans, marié, trois enfants, est, comme Henri, un ingénieur de formation universitaire -titulaire lui aussi d'un doctorat-, et il exerce une fonction d'ingénieur informaticien chez Aéronef. Sans aucune responsabilité hiérarchique, il fait partie d'une petite équipe de trois personnes qui contribuent à la mise au point d'un logiciel de GPAO, aux côtés de plusieurs dizaines d'autres spécialistes répartis sur plusieurs sites. Sans avoir de responsabilité syndicale, il est lui aussi syndiqué -à la CGC- car il pense qu'un "contrepoids" est nécessaire face à la direction de l'entreprise. Fils d'un responsable CFDT, c'est pour des raisons conjoncturelles qu'il n'est pas adhérent au même syndicat, car il est lui aussi très distant du modèle de carrière de cadre et exprime une conscience salariale marquée. Sa femme exerce un emploi à plein temps de "pharmacienne" en hôpital.

Si sa formation initiale ne le prédisposait guère à s'inscrire dans le modèle de carrière de l'ingénieur -docteur en océanographie, c'est par une "reconversion" en informatique au travers d'une formation d'une année- qu'il a pris pied dans l'industrie -il lui a fallu aussi faire sa propre expérience chez Aéronef de **l'impérieuse nécessité de savoir "borner" son temps de travail : il fait une dépression nerveuse à une époque où le travail envahissait totalement sa vie**, ce qu'il met sur le compte d'un mode de gestion du personnel dans lequel les difficultés professionnelles sont trop personnalisées-. Cette période est aussi celle de **fortes tensions familiales**, et il a fermement aujourd'hui décidé de **faire le deuil d'une carrière plus brillante**, et d'appliquer strictement la RTT. Mais il a tout de même fallu que sa femme le rappelle à l'ordre : les premiers temps de cette RTT se traduisaient par un allongement marqué des journées de travail. **Il accepte volontiers le contrôle de son temps de travail par le badgeage**, et utilise systématiquement le ramassage par car de l'entreprise afin de bien "borner" ses journées. Une partie de ses vendredis libérés est consacrée à la

pratique de la musique, une autre partie à s'occuper davantage de ses enfants. Mais, comme pour Henri, et faute d'allègement de la charge de travail qui est la sienne, cette diminution effective de la durée passée sur le lieu de travail se fait au prix d'une sélection plus sévère parmi ses objectifs professionnels.

Ainsi, dans le cas de Nicolas, outre sa possibilité de négocier les objectifs professionnels qui sont les siens, on voit que bien que cela ne suffit pas à expliquer qu'il puisse finalement, contrairement à beaucoup d'autres, bénéficier pour l'essentiel de la réduction du temps de travail. Il faut également prendre en compte sa trajectoire de désimplification professionnelle relative qui préexistait à la RTT, ainsi que l'ensemble de son mode de vie extra professionnel, dans lequel la présence de trois enfants et d'une femme exerçant une activité qualifiée et à temps plein jouent un rôle central.

**Paul**, ingénieur Arts et Métiers, marié, trois enfants lui aussi, travaille dans la même équipe que Nicolas. Il est donc mobilisé sur le même projet d'informatisation, et, pas plus que Nicolas, n'a actuellement de fonction hiérarchique. Sa femme est institutrice et travaille à mi temps, elle est donc plus disponible que celle de Paul pour le travail domestique. Mais cela ne l'empêche pas, lui aussi, de bénéficier pour l'essentiel de la RTT : il prend tous ses vendredis et n'allonge guère ses journées de travail, même s'il utilise moins la solution du transport d'entreprise pour limiter ses heures quotidiennes. Sans être syndiqué, il développe un discours critique sur les modalités de la RTT chez Aéronef, et déplore que la publication de son point de vue dans le journal de l'entreprise ait été expurgé de ses aspects les plus critiques.

Son leitmotiv est le suivant : *"à quoi bon être libre tous les vendredis si cela ne me permet pas d'être davantage avec mes enfants -tous trois scolarisés- ni avec ma femme, qui travaille ce jour là ?"*. Plus largement, il critique ce qu'il vit comme un encadrement excessivement bureaucratique de son temps de travail, notamment la contrainte du non dépassement d'un solde de deux heures par mois. **Il aimerait davantage de souplesse, en particulier la possibilité de prendre ses journées de congés supplémentaires de manière synchronisée avec les rythmes scolaires.** Non sans pertinence, il estime que c'est le profil démographique du personnel d'Aéronef -cadres et non cadres sont de moyenne d'âge plus élevée que lui et le plus souvent libérés des charges familiales- qui explique son adhésion majoritaire au système de la semaine de quatre jours.

Reste que, comme Nicolas, s'il a quelque peu allongé et surtout intensifié son travail quotidien, cela n'annule pas à ses yeux le bénéfice des vendredis libérés. Et cela, parce qu'il conserve une marge de manœuvre importante dans la définition de ses objectifs professionnels : *"On a des jalons, mais à l'intérieur de ces jalons ça dépend si on peut les tenir. Là, je pense qu'on va les tenir. Mais le produit final peut être plus ou moins sophistiqué. On le livrera à temps. Tout ce qu'on risque, c'est que sa mise en œuvre sera plus longue. De toute façon notre chef actuellement est bien plus préoccupé par les prises de commandes (d'hélicoptères) que par l'avancement de notre projet"* ; et que, bien que diplômé ENSAM, titre assez apprécié chez Aéronef, il n'a pas non plus vraiment géré sa carrière : il apparaît davantage avoir été "ballotté" dans diverses fonctions au gré des opportunités, n'a jamais exercé de fonction d'encadrement significative, et ne formule guère de projet pour l'avenir. La principale différence d'avec Nicolas réside dans son mode de vie hors travail : Paul, lui, n'a aucune activité de loisirs personnel, et consacre tout son temps libéré à la vie familiale et domestique : ne l'a-t-on pas trouvé repassant du linge au moment de notre arrivée chez lui pour l'entretien ?



Ces cadres producteurs sont donc parmi ceux qui parviennent le moins mal à bénéficier de la RTT introduite dans leur entreprise, pour des raisons qui combinent toujours -selon des modalités impossibles à évaluer à partir des seuls entretiens- des caractéristiques liées à leurs positions professionnelles, et à leurs dispositions sociales et subjectives. Que les unes ou les autres fassent défaut, et l'on observe alors une difficulté, mal vécue ou au contraire bien assumée selon les cas, à réguler son temps de travail. Pour Laurence, informaticienne chez Distribio, il semble que les contraintes de son poste soient les premières en cause. Pour Claude, expert en process contrôle chez Pétrochim, c'est la passion du travail qui est au premier plan.

**Laurence, 42 ans**, mariée, deux enfants, est responsable de la gestion informatique chez Distribio. Elle fait partie de ces cas paradoxaux en apparence, de cadres pour qui la RTT se traduit pour l'heure par un accroissement de la charge et de la durée de travail. Il est vrai qu'elle était à "temps partiel" -à 80%, son mercredi étant consacré à ses enfants - avant l'accord, elle est passée à temps plein depuis : si son horaire théorique n'a pas changé, son horaire effectif s'est plutôt allongé, parce que "le poste s'est développé" depuis. Il n'y a pas eu d'embauche sur son activité ; approche le fameux passage à l'an 2000 qui angoisse tant les informaticiens ; enfin, elle traverse une conjoncture familiale dans laquelle s'accroît sa charge domestique (passage en trois huit du mari et surtout, avancée en âge des enfants qui nécessitent plus de présence pour le travail scolaire). On peut donc penser que, même sans accroissement objectif de sa charge de travail, **la charge mentale du travail (professionnel) lui semble plus lourde subjectivement, car elle est cumulée avec une charge mentale croissante du travail domestique...** malgré la présentation, classiquement idéalisée, d'un mari modèle du point de vue de la coopération sur ce plan.

Les contraintes accrues dans son travail sont dues au fait qu'il s'agit d'une activité de service, tournée vers des "clients" (internes), propre à la logique de la maintenance informatique, laquelle combine des **temporalités concurrentes très hétérogènes** : de long terme (les investissements), et de très court terme, notamment dans certaines conjonctures "saisonnnières" (périodes de facturations supposant saisie massive de données ; la "hot line", avec l'urgence d'un dépannage, et d'une communication réussie avec des usagers qui n'ont pas toujours la compétence informatique requise pour faire comprendre rapidement quel est leur problème). D'où la **frustration professionnelle** de Laurence : *"si j'avais un peu plus de temps, ce serait mieux (...). On a trop la tête dans le guidon pour essayer de détacher du temps pour planifier et organiser"*. La contrainte de service à la "clientèle" fait qu'il faut savoir faire face à des demandes non planifiables, embarquer soi-même un P.C. si les services généraux ne sont pas disponibles, que les heures débordent parfois...

Face à cette situation, Laurence résiste, pratiquement et symboliquement. Pratiquement, en refusant de faire le bouche trou, comme changer une cartouche de toner : à chacun de prendre des initiatives et de se responsabiliser, comme soi-même : *"c'est une question de conscience professionnelle" (...)* *"si mon travail n'est pas fait je vais culpabiliser"*. Symboliquement, en considérant qu'on est *"arrivés un petit peu à la limite"*, alertée qu'elle l'a été par des ennuis sérieux de santé, ce qui a aidé à "relativiser" : à quoi sert l'argent si on ne vit pas et que l'on ne voit pas grandir ses enfants ? Du coup, apparaît comme un véritable tour de force, même avec seulement 4 jours de travail par semaine, de réussir à trouver quelques instants pour faire du jogging, ou aller au cinéma avec des copines, et se retrouver ainsi un peu *"entre femmes"*.

**Claude, 50 ans**, marié, deux enfants, diplômé de l'ENPG, ingénieur chez Pétrochim, est le

type même du cadre expert "électron libre", qui n'a jamais été inscrit dans la carrière modale de l'ingénieur. Il revendique fièrement ne pas compter son temps de travail, et annonce un horaire hebdomadaire moyen de 50 à 60 heures : *"Vous savez, les frontières sont floues entre le travail et le hors travail. De toute façon je travaille pour le plaisir"*. Certes, aucun accord de RTT n'a encore été négocié dans cette unité. Mais tout laisse à penser que dans ce cas Claude en sera l'un des derniers à en bénéficier.

Ses débuts de carrière sont déterminants : il accumule pendant onze années des compétences dans le domaine des "outils de contrôle" (des procédés de raffinage) au sein du centre de recherche de la firme. Au terme d'une parenthèse de quatre années au siège du groupe, il est muté sur le site de production de Pétrochim, dans lequel il est chargé de participer à l'amélioration du "Process contrôle" (pilotage automatique des unités de fabrication). La petite équipe de techniciens qu'il "pilote" un temps ayant été dissoute, il pense compenser son absence de "pouvoir" (formel) par une capacité d'"influence" (sur des choix techniques). Même s'il est content d'être devenu "une référence" au sein du groupe pour toute une série de problèmes techniques, il avoue être "frustré" d'avoir en permanence à faire preuve de son utilité en s'efforçant de "vendre" ses suggestions techniques aux responsables des unités de production. Il s'estime de plus en fin de carrière - "mon coefficient est anormalement élevé" - et ne se fixe comme objectif professionnel que de "tenir ce poste le plus longtemps", compte tenu de son âge et des incertitudes qui pèsent sur l'avenir du site. Tout au plus lui traverse de temps à autre l'idée de monter une entreprise en tant qu'ingénieur consultant, "comme tous ceux qui à 55 ans partent actuellement en préretraite", dans le cadre du plan social.

Ainsi Claude nous rappelle que, **même chez des cadres qui estiment avoir leur vie professionnelle et leur progression de carrière derrière eux, l'intérêt intrinsèque d'un travail dans lequel on bénéficie d'une grande autonomie -malgré le "revers de la médaille", une reconnaissance faible de l'utilité sociale de son activité- peut suffire à assurer durablement un très fort investissement temporel dans celui-ci.**

#### 5.2.4.2. Cadres, ou professions libérales ?

**Commerciaux et consultants : tels sont les deux types de professions de cadres rencontrés dans lesquels le modèle de l'expert indépendant est apparu le plus prégnant.** Ici, les contraintes ou les données de base de la situation professionnelle qui font obstacle à la mesure, au contrôle et à la diminution de la durée du travail ne renvoient ni à l'intégration dans une culture organisationnelle fondée sur la disponibilité et un certain modèle de carrière (cadres hiérarchiques), ni à la passion au travail : ils renvoient d'abord à la **relation étroite entre la durée de la prestation et son résultat marchand, au caractère personnalisé de cette dernière et donc à la substituabilité a priori faible de ces experts.** C'est dans cette catégorie que l'on a rencontré le plus de scepticisme quant à la crédibilité de la RTT pour les cadres, et même quelques cas d'opposants à la RTT (chez Consultec). Et c'est à partir de cette observation de base qu'il convient de situer le cas, à bien des égards exceptionnel d'Expersoc, que nous avons déjà longuement évoqué. Car dans ce grand cabinet, une culture syndicale héritée de son histoire a pu, en partie, surmonter l'influence du modèle **individualiste et libéral qui tend à organiser les représentations et les pratiques de ce type de cadre.**

**Daniel, 45 ans**, titulaire du seul CAP, mais ayant 28 ans d'expérience professionnelle, marié mais sans enfants, est depuis peu cadre technico-commercial chez Visclou. S'il développe une vision

générale assez sceptique des "35 heures" -"*je ne suis ni pour ni contre*"- c'est que l'espoir de créations d'emploi contre balance chez lui un doute radical sur la possibilité de les appliquer aux cadres, en particulier aux cadres commerciaux, même pour ceux qui, comme lui, ont une rémunération fixe. D'ailleurs, si pour faire plaisir à son patron, promoteur de la RTT, il respecte en apparence l'accord signé chez Visclou, il **emporte du travail chez lui**, "*il faut pas trop lui dire*". Il mobilise quatre types d'arguments.

**1. Le seul temps de travail utile est celui du face à face avec le client.** Or ce temps est limité par l'ampleur du temps passé en déplacement, qu'on ne saurait assimiler à du temps de travail.

*"Le temps de travail, pour moi, je pense que c'est les temps où on est vraiment actif, c'est pas le temps où on roule. Bon ici, encore, c'est pas méchant, par rapport à Paris...à Paris, je ne sais pas comment il font pour adapter les 35 heures aux commerciaux, un commercial ça veut dire qu'il va faire sept heures par jour, en région parisienne, il faut savoir qu'un commercial qui tourne toute la journée, il ne va plus travailler que 5 heures, et encore en ayant un secteur court, si il est vraiment très organisé".*

**2. C'est le client qui détermine le rythme du travail :** *"Bien des directeurs commerciaux, des directeurs des ventes ont essayé de nous organiser... Ils ont abandonné, parce que c'est un métier où le client vous appelle, il faut que vous soyez à disposition. Tout ce qu'on peut faire c'est commencer à 15 heures parce que le soir on va finir à 20 heures. Bon, on peut faire ce genre de choses, mais qu'est-ce qu'on fait entre midi et deux ?".*

**3. Les commerciaux sont "indisciplinés" :** *"Même si le patron nous dit "ne faites pas, ne faites pas", on n'est pas très disciplinés malgré tout. Dans le commerce on ne l'a jamais été. Des commerciaux, si vous en connaissez des disciplinés, vous me faites signe".*

**4. La prestation commerciale est par nature individualisée :** *"Le problème, c'est que plus vous êtes connu, plus les clients s'accumulent, et là un besoin se fait sentir. Au départ c'est peut-être plus simple (...) en fait des gens comme moi, il n'y en a quasiment plus sur le marché. On est quoi ? Allez, il y en a deux par département".*

Avec bientôt trente années d'activité technico-commerciale à son actif, pour l'essentiel en région parisienne dans laquelle les déplacements chez les clients sont particulièrement coûteux en temps, Edouard paraît avoir naturalisé l'idée selon laquelle **"le travail c'est ça : vous savez que la semaine vous n'êtes pas disponible pour la famille"**. Il est vrai qu'il n'a pas d'enfants, "les seuls qui auraient pu me faire un reproche". Cela ne l'empêche pas toutefois de débrancher son téléphone portable à 18 heures, **"il y a un moment où il ne faut pas tout mélanger"**...

**Stéphane, 52 ans, et Valérie, 50 ans,** sont tous deux consultants chez Consultec, cabinet spécialisé dans l'"outplacement" de cadres, et se sont tous deux opposés à l'accord de RTT. Tous deux mettent en avant que cet accord -impliquant une **perte de revenus**- coïncide avec un moment de leur cycle de vie dans lequel leurs enfants sont étudiants, et occasionnent donc des **besoins financiers importants**. Tous deux expliquent également que la croissance de l'activité de leur société maintient une charge de travail élevée malgré les embauches intervenues. Surtout, ils insistent sur la liaison étroite entre la durée de la prestation et le volume de l'activité et du chiffre d'affaires du cabinet .

- **Valérie** : dans la vie des affaires d'aujourd'hui, partir un mois en pleine activité : je me pose des questions, est-ce que c'est tolérable ? Est-ce que c'est acceptable par les autres ? Si les autres acceptent, il faudra que je le tolère aussi (...) il y a quand même une culture de beaucoup travailler...

- **Stéphane** : oui, et il y a quand même une culture d'équipe : si, sans raisons, un membre de l'équipe ne fournit pas sa contribution, c'est lourd à porter...

- **Valérie** : c'est lourd à porter pour les autres, parce que on a des résultats individuels, mais on a surtout, maintenant, des résultats d'équipe, et secondairement des résultats individuels. Donc, si quelqu'un bosse moins, ça veut dire que pour atteindre les résultats, il faut que les autres bossent plus (...) dans notre métier, plus vous voyez de clients, plus vous faites rentrer de candidats, et plus vous avez d'heures à passer avec eux. La productivité, moi je veux bien, on a quand même beaucoup travaillé sur les méthodes pour augmenter la productivité (...) mais on passe quand même autant de temps avec les gens (...) on a plutôt tendance à faire qu'on passe plus de temps avec les candidats que moins (...) si on réduit le temps avec le candidat, et bien on a des candidats qui traînent, c'est pas pour autant qu'ils sortent plus vite, c'est pas en diminuant le temps qu'ils sortent plus vite...

- **Stéphane** : on note quand même le temps passé avec chaque candidat. On sait qu'il y a des candidats qui ont été rentables pour le cabinet et pour nous, et d'autres, c'est clair qu'on a "bouffé notre culotte".

- **Valérie** : oui mais nos prix sont calculés sur une moyenne, heureusement, pour celui qui sort vite, l'entreprise paye aussi cher que pour celui qui sort lentement (...) On a des missions qui sont de plus en plus difficiles aussi, donc plus consommatrices de temps".

Ainsi, malgré une politique de ce cabinet visant à combattre l'individualisme spontané des consultants en développant le travail collectif et en limitant la part des rémunérations liées aux résultats individuels, la logique qui met au premier plan de la "productivité" le traitement d'un volume maximal de "candidats" à l'"outplacement" par consultant, fait obstacle à la diminution du temps de travail. D'autant plus que la prise en compte des temps "improductifs" -démarchage, réunions, formation- n'ont pas fait l'objet d'une réflexion aussi poussée que chez Expersoc.

C'est dans cette dernière société que nous avons rencontré l'usage le plus fréquent de la notion de **"producteur"** comme catégorie d'auto identification des cadres, mobilisée notamment pour se distinguer des cadres hiérarchiques, fort peu nombreux il est vrai dans ce type d'entreprise. Cela témoigne bien de la **prégnance d'une culture de type syndical qui vient se mêler à la culture très "libérale" du monde des consultants**. Mais la convergence des témoignages permet de penser que lors des premières années de fonctionnement d'Expersoc, grosso modo jusqu'à la crise provoquée par la surcharge de travail, et les revendications de paiement des heures supplémentaires et de RTT qui l'ont accompagnée, **ces deux types de cultures s'y combinaient pour que les consultants tendent à ne pas compter leurs heures**. Car l'adhésion très forte de ces experts aux finalités "sociales" de l'entreprise s'y traduisait par cette faible séparation entre le travail et la vie qui singularise le monde des professions libérales. Comme le dit Frédéric, *"c'est devenu une entreprise normale et non plus quelque chose dont on faisait partie intégrante : on ne faisait plus la différence entre le sens du travail et le sens de la vie... On est devenu quand même des salariés d'une entreprise"*.

On a vu plus haut comment l'accord de RTT et son application chez Expersoc traduit des avancées assez exceptionnelles en matière d'appréhension de la charge de travail et de l'organisation

du travail. On veut ici simplement illustrer les obstacles sur lesquels buttent ces avancées, obstacles qui tiennent à des caractéristiques évoquées plus haut à propos d'autres situations professionnelles de ce type.

- **La pression des clients** : *"il y a le fait qu'on a des clients, et qu'ils sont exigeants, et qui pourraient trouver normal qu'on soit en permanence disponible"* (Philippe).

- **La personnalisation des prestations** : *"La tendance personnelle, à partir du moment où on fait du conseil, c'est de personnaliser l'intervention. Il y a une dimension personnelle qui est très importante, parce que il y a des liens personnels qui se créent avec les clients, voire même avec les directions d'entreprise avec lesquelles on a le contact. On a une petite personne quand on travaille sur un dossier, évidemment... La substitution, n'est pas possible -voire impossible- à 100 %" (Philippe).*

- **La difficulté d'évaluer** ce qui tient à la nature des dossiers traités et ce qui tient aux performances individuelles du consultant dans sa "productivité" : *"La productivité, c'est quelque chose que l'on n'arrive pas à mesurer, parce qu'elle va varier en fonction de la qualité et de la structure du portefeuille des uns et des autres... C'est vrai, que très certainement il y a des gens qui travaillent plus vite que d'autres... Alors tout le problème est de savoir si c'est vraiment le cas, ou si c'est le fait de la nature de leur portefeuille"* (Frédéric).

**Frédéric, 45 ans**, titulaire de deux DESS, marié à une cadre de la fonction publique, travaille chez Expersoc depuis une dizaine d'année, où il est "responsable de mission" et délégué syndical CGT. Comme tous les consultants de ce cabinet, il parvient à prendre les nouveaux jours de congés prévus par l'accord. Mais c'est au prix :

- Comme la plupart des consultants de ce cabinet, d'un **"masquage" partiel d'une partie du son temps effectif de travail sur les "feuilles de temps"** qu'il remplit, les neuf heures maximales quotidiennement autorisées étant fréquemment dépassées : *"on n'est pas réputés passer 100% de notre temps à faire du chiffre, il y a aussi une partie de notre temps qui est consacrée à autre chose. Mais en même temps ce temps là est sans commune mesure avec la réalité du temps qu'on est amené à passer autour du travail"*.

- D'une **intensification du travail** : *"Moi j'ai le sentiment très net de travailler de manière plus intensive encore quand je suis présent, parce que les moments de gestion sont davantage contraints par le temps de présence ; même si on déborde, on essaye de travailler quand même au bureau, et quand on y est moins et qu'on a les mêmes tâches à faire, quelque part ça pose problème"*.

- D'une **tension nouvelle entre vie professionnelle et vie extra-professionnelle**, la possibilité de consacrer le mercredi à ses enfants se heurtant à la discontinuité ainsi introduite dans la semaine de travail : *"En période basse, je prends systématiquement le mercredi : ça veut dire que je suis là lundi, mardi, jeudi, vendredi. C'est très agréable, mais en même temps ça me coupe le travail, donc j'ai une interruption, et puis j'ai un problème de continuité, de circulation des informations. Il faut que quelqu'un prenne le relais si un client m'appelle, donc il y a la nécessité d'organiser des relais pour palier à l'absence de présence"*.

- D'une **insatisfaction relative sur l'usage du temps libéré** : *"je m'étais dit : je vais me remettre un peu à la peinture... Mais c'est pas vrai. J'ai pas le temps de faire ça. En fait, c'est une des dérives, une des tendances, elle est latente : on récupère en fait de l'intensité accrue en période de travail sur ces temps là"*.

Au terme de cet examen des **différenciations introduites par la RTT** au sein du personnel des entreprises étudiées, d'une part entre cadres et non cadres, d'autre part entre cadres eux-mêmes,

**les modes concrets de régulation des temps observés apparaissent comme étant plutôt des vecteurs de diversification des situations salariales que des facteurs d'unification.** Cette conclusion s'applique autant à l'échelle de chacune des entreprises considérées, et plus encore à l'échelle de l'ensemble de notre échantillon.

Certes dans quelques cas l'approche qui est celle des accords collectifs de RTT ne distingue pas du tout les cadres -du moins pas tous- des autres salariés. Il resterait alors à enquêter auprès du personnel non cadre pour étudier les modes de régulation pratiques des temps travaillés de ce dernier. Mais, outre le fait que ce n'est pas une tendance générale, dès que l'on "descend" au niveau de l'observation de ces modes de régulation pratiques des temps travaillés par les individus, les cadres rencontrés font état de difficultés à bénéficier pleinement de la RTT, difficultés qui semblent pour une part spécifiques : difficultés à ne pas allonger et à ne pas intensifier le temps de travail quotidien ; difficultés à prendre l'ensemble des journées de congés prévues ; difficultés à les vivre pleinement autrement que sur le mode de la simple récupération.

Enfin, d'une catégorie de cadres à l'autre, **ces difficultés se spécifient selon, notamment, les types de profils professionnels que nous avons identifiés.** Aucun n'y échappe, même si certains - on pense aux "cadres producteurs" insérés dans une vaste organisation du travail - cumulent les atouts qui les mettraient en position un peu plus favorable.

Les "cadres dirigeants" rencontrés, paradoxalement, ne sont pas toujours les plus mal lotis : plusieurs mobilisent la rhétorique de l'"exemplarité" et appliquent à eux-mêmes une certaine RTT. Mais il faut rappeler qu'on a affaire à des entreprises où ces dirigeants ont été porteurs de cette démarche, ce qui n'est aucunement généralisable. Et que d'autres, se vivant comme "cadres Kleenex", assument leur surinvestissement professionnel et n'envisagent un aménagement de leur temps de travail qu'à une échelle pluriannuelle, en fonction des aléas de leur carrière.

On retrouve le rôle de l'"exemplarité" dans les attitudes des "cadres hiérarchiques". Ce sont généralement ceux qui sont le plus en difficulté pour bénéficier pleinement de la RTT, à la fois parce que leurs marges de négociation d'un allègement effectif de la charge de travail de leur service sont faibles, qu'ils se sentent le plus engagés sur les objectifs qui leur sont fixés, et qu'ils sont plus inscrits dans le modèle de carrière du cadre.

Les "cadres producteurs" inscrits dans une organisation collective complexe sont les plus prédisposés à bénéficier de la RTT, mais l'intérêt du travail peut venir en permanence contredire ces prédispositions. Enfin les "experts indépendants" rencontrent des obstacles aussi nombreux que les "cadres hiérarchiques" -mais d'un ordre différent- à mettre en pratique la RTT : le rôle central d'une relation individualisée à un client externe, et l'importance des temps "indirects", ou non directement productifs, sont de ceux-là.

En esquisant quelques "portraits", on a signalé que la seule situation professionnelle du moment ne rend jamais compte, à elle seule, des pratiques et arrangements temporels qui sont ceux des sujets rencontrés. Il conviendrait à chaque fois de la situer dans la dynamique d'une carrière professionnelle, dont on sait le rôle moteur chez le salariat de confiance, et dans l'économie globale d'un mode de vie. Les profils professionnels se combinent avec des prédispositions sociales, dans lesquelles le genre, l'âge de la vie, les orientations sociales et syndicales, jouent un grand rôle.

Sans pouvoir développer ici ces autres éléments de différenciation au sein des cadres, on formulera simplement deux remarques. Concernant le rôle du genre : si les femmes vivant en couple, et surtout celles qui ont des enfants, sont toujours plus soucieuses que les hommes, quelle que soit la situation domestique de ces derniers, de la gestion de l'économie temporelle de leur vie, ce n'est pas le cas de quelques femmes vivant seules interviewées, chez lesquelles on a rencontré un investissement temporel dans le travail considérable. Enfin, à propos du rôle de l'âge, les variations du rapport au travail et au temps de travail selon l'âge de la vie du cadre semblent considérables : dans l'échantillon, plusieurs cadres de plus de 50 ans se présentent comme de véritables militants de la RTT.

**CONCLUSION :**

---

**SATISFAITS ? PIEGES ? LUCIDES ?**





On l'a dit, il est trop tôt pour apprécier la portée de la première loi de RTT. Toutefois, l'observation de la manière dont, dans un certain nombre d'entreprises, pourtant pionnières en la matière, se réalise la diminution de la durée de travail des cadres, suscite des questions sur les fragilités du dispositif engagé.

Certes, les cadres interrogés s'affirment très généralement satisfaits de ce qu'ils perçoivent comme une avancée sociale. On le comprend d'autant mieux que la durée de leur travail avait tendance, contrairement à celle de la plupart des autres travailleurs, à s'allonger ces dernières années. Mais, à leurs yeux, cette avancée conserve un goût d'inachevé. Les journées supplémentaires de repos -pas toujours toutes utilisées, et parfois capitalisées "pour plus tard" sur un "compte épargne temps"- ont leur contrepartie, principalement en termes d'allongement et/ou d'intensification du travail quotidien. C'est pourquoi certains de nos interlocuteurs estiment que les cadres n'ont pas vraiment réussi leur entrée dans le débat sur la RTT. On a vu également combien les modalités adoptées en vue de la diminution de la durée de leur travail tendait à creuser des clivages déjà présents au sein de cette catégorie sociale. Enfin, certains dysfonctionnements organisationnels semblent rapidement en résulter. C'est le cas quand, dans l'incapacité de faire face à l'accroissement de la charge individuelle de travail, les cadres sont contraints de focaliser leur activité sur les "priorités", au détriment de tâches sans doute moins "urgentes", mais décisives pour le développement à terme de l'entreprise.

On peut donc penser que, dans les entreprises concernées, le débat n'est pas nécessairement clos. Il est possible en effet que les questions de contrôle des temps de travail (badgeage), de "remise à plat" de l'organisation du travail, voire de charge de travail telle qu'elle résulte de la combinaison objectifs/moyens, finissent pas émerger collectivement et provoquent de nouvelles négociations.

Un tel processus supposerait toutefois, outre une plus grande capacité d'expression et d'élaboration collectives des cadres, que progresse sensiblement le débat public sur des points essentiels, largement occultés dans l'approche dominante de la RTT.

Le dépassement d'une vision défensive en terme de "partage du travail" nous semble être l'un d'eux. Que s'agit-il en effet de "partager" : un "bien" toujours plus rare -la diminution de la part du travail dans la valeur ajoutée vue comme horizon indépassable de la compétitivité des entreprises - mais toujours indispensable à l'insertion sociale ? Un bien, de plus, fondamentalement dégradé ? Un bien considéré comme fondamentalement homogène, gommant ainsi les différenciations au sein des forces de travail et au sein du temps de travail lui-même ? Or, on le voit bien dans les compromis pratiques passés dans les entreprises, "une heure de travail d'un cadre" ne vaut pas "une heure de travail d'un ouvrier", et on embauche plus volontiers dans les emplois jugés plus indifférenciés et moins qualifiés ? Le temps des machines, le temps de la réflexion, le temps de la création, le temps de la décision, le temps de la formation ... ont-ils une unité commune, objectivable, mesurable ?

La montée en puissance des échelons locaux -entreprises et établissements- dans la régulation du temps de travail en est un autre. A ces échelons, l'acteur syndical est affaibli, absent, ou plus facilement piégé dans les compromis ou arrangements passés. Ces derniers se traduisent depuis plusieurs années par un double mouvement de diminution quantitative de la durée du travail et de

déstructuration des normes temporelles. D'où le caractère décisif du socle législatif qui encadrera la négociation collective.

En tout état de cause, la RTT des cadres éclaire d'une lumière crue les développements de formes de "parasubordination" dans l'ensemble du salariat et les difficultés qui en résultent pour redonner sens à l'une des plus vieilles revendications ouvrières.

## **BIBLIOGRAPHIE**

---



**BARON X.** (1997), *Le temps de travail des cadres. Vers une implication négociée*, Entreprise et Personnel, Mai.

**BENGUIGUI G., GRISET A. , MONTJARDET D.** (1977), *La fonction d'encadrement* , Bibliothèque du CEREQ, Formation Qualification Emploi, Vol.11

**BOISARD P.**(1996) *L'aménagement du temps de travail* , Que sais-je ? N°3134, Presses Universitaires de France.

**BOLANTSKI L.** (1982), *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Minuit, 1982.

**BOSSARD A., POSTEL-VINAY F.** (1997), *La réduction de la durée du travail dans une maquette de modèle macro-économique* , Ouvrage collectif, Economica

**BOUFFARTIGUE P.** (1998), *Evolution des temps travaillés, modes de régulation de la relation salariale, et différenciation du salariat. A propos du cas français*, *Sociologia del Lavoro*, n°66-67, 1998, p. 215-242.

**BOUFFARTIGUE P.** (1999), *Contribution à une sociologie du salariat de confiance. Le cas des cadres et des ingénieurs. Note pour l'Habilitation à diriger des recherches* , Université de Versailles St Quentin-en -Yvelines, 7 juin.

**BOUFFARTIGUE P., BOCCHINO M.** (1998) , *Travailler sans compter son temps ?*. *Les cadres et le temps de travail*, *Travail et Emploi* , n° 74.

**BOUFFARTIGUE P. GADEA C.** (1999), *Sociologie des cadres*, La Découverte (à paraître)

**BOULIN J.-Y., CETTE G.,**(1997), *La réduction du temps de travail aux Pays-Bas* , *Futuribles*, N°226, décembre

**CETTE G., GUBIAN A.** (1998), *Les évaluations des effets sur l'emploi d'une réduction de la durée du travail : quelques remarques*, *Travail et emploi*, N°74, janvier-mars

**CETTE G. , TADDEI D.** (1997), *Réduire la durée du travail : de la théorie à la pratique*, Hachette, Le Livre de Poche.

**CLOT Y.** (1995) (1995), *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, La Découverte.

**CORNILLEAU G., HEYER E. , TIMBEAU X.**(1998), *Le temps et l'argent : les 35 heures en douceur*, *Revue de l'OFCE*, N°64, Janvier

**COURPASSON D.** (1997), *Régulation et gouvernement des organisations. Pour une sociologie de l'action managériale*, *Sociologie du travail*, n° 1.

**COUTROT T.** (1997) *La réduction du temps de travail : mesure technocratique ou innovation conflictuelle ?* , in Appel des économistes pour sortir de la pensée unique, *Pour un nouveau plein emploi*, Syros.

**CUEVA S., HEYER E., TADDEI D.**, (1998), *Fondements microéconomiques de la durée du travail et politiques de réduction* , Revue de l'OFCE, N°64, janvier.

**D'AUTUME A., CAHUC P.**, (1997) *Réduction de la durée du travail et emploi : une synthèse* , Ouvrage collectif, Economica

**D'AUTUME A., CAHUC P.**, (1998), *La réduction du temps de travail : faut-il y croire ?*, CLERSE, 6ème Journée d'Etude du CLERSE, Les frontières du temps de travail", Villeneuve d'Ascq, 5 juin

**DOISNEAU L.** (1998), *Deux années d'application du dispositif d'incitation à la réduction collective du temps de travail* , DARES, Documents d'études, N°23, septembre

**ENTREPRISE ET PROGRES** (1992), *Cadre/non cadre. Une frontière dépassée*, Octobre.

**FREYSSINET J.** (1997), *La loi "Robien" : rupture qualitative ou aubaine éphémère ?* , La Revue de l'IRES, N°23

**FREYSSINET J.** (1997), *Le temps de travail en miettes. 20 ans de politique d'emploi et de négociation collective* , Editions de l'atelier, Editions Ouvrières.

**FREYSSINET J.** (1998), *L'évolution du temps de travail : le déplacement des enjeux économiques et sociaux* , Droit social, n° 9-10, septembre-octobre

**FRIOT B., ROSE J.** (dir) (1996), *La construction sociale de l'emploi en France. Les années soixante à aujourd'hui*, L'Harmattan ".

**GROSSIN W.** (1994) *Les temps du travail*, in De COSTER Michel et PICHAULT François (Dir.), *Traité de sociologie du travail*, De Boeck Université, Bruxelles.

**GROSSIN W.** (1996) *Pour une science des temps. Introduction à l'écologie temporelle* , Octares, Toulouse.

**GROSSIN W.** (1998), *Le temps au prisme de quelques interrogations actuelles*, Revue française des affaires sociales, n° 3, juillet-septembre.

**JAMMAUD A.** (1998), *Le droit du travail en changement. Essai de mesure*, Droit social, n° 3, mars.

**LAMONT M.** (1995), *La morale et l'argent. Les valeurs des cadres en France et aux Etats-Unis*, Editions Métailié

**LIAISONS SOCIALES**, (1998) *Négocier et appliquer les 35 heures* , N° spécial, supplément au N° 12754, 30 septembre.

**NAVILLE P.** (1972), *Temps et technique. Le structures de la vie de travail* , Librairie Droz, Genève.

**RIGAUDIAT J.** (Réédition 1996), *Réduire le temps de travail : que faut-il croire ?* , Syros, Alternatives économiques.

**SELLIER F.** (1999), *Histoire de la régulation du temps de travail. L'exemple français* , Communication à la Conférence IREC 1999, Aix-en-Provence, 20-22 mai

**SPIELMAN M.,** (1997), *Quel avenir pour les cadres ? . L'encadrement dans l'entreprise de demain*, L'Harmattan.

**SUE R.** (1994), *Temps et ordre social*, PUF .

**SUPIOT A.** (1993), *Le travail, liberté partagée*, *Droit Social*, n° 9/10 ; septembre-octobre 1993.

**SUPIOT A.** (1995), *Temps de travail : pour une concordance des temps*, *Droit social*, n° 12, Décembre.

**SUPIOT A.** (dir.) (1999), *Les transformations du travail et le devenir du droit du travail en Europe*, Rapport pour la Commission européenne (à paraître).

**THOEMMES J., de TERSSAC G.** (1997), *La crise du temps de travail*, *Communication aux 6 èmes journées de sociologie du travail*, Blankenberge, 5 - 7 novembre.

**ZARIFIAN P.** (1994), *Les 32 heures et la recomposition générale des temps* , *M*, n° 58.

**ZARIFIAN P** (1995), *Le travail et l'évènement* , L'Harmattan.





## **ANNEXES**

---



## ANNEXE N°1

### COLLECTE DE DONNEES GENERALES SUR L'ENTREPRISE

#### 1.1. Les collectes préalables aux entretiens

a/ Chaque fois que cela sera possible, les entretiens menés dans l'entreprise seront précédés d'une analyse préalable des documents sources qui auront été obtenus lors des premiers contacts (sources directes). Dans le cas contraire, ces documents (lorsqu'ils existent et quand leur diffusion ne fait pas l'objet de restrictions ) seront recueillis en cours d'enquête :

- conventions collectives
- accords d'entreprise
- accords d'établissement
- accords de RTT
- conventions de RTT
- tout dossier d'audit ou rapport d'appui -conseil concernant la RTT
- notes de direction, notes de service
- procès verbaux des différents comités
- journaux d'entreprise, journaux d'usine
- journaux syndicaux, voire tracts
- statistiques d'entreprise
- rapport et comptes annuels de l'entreprise
- rapports ou documents de certification
- livres, codes ou manuels de procédures
- organigrammes de l'entreprise et des principaux services
- organigramme du groupe auquel appartient l'entreprise
  - supports de communication externe : plaquettes de présentation de l'entreprise,
  - plaquettes publicitaires, revues, films, vidéos

b/ De la même façon, l'observation directe du site et des locaux de l'entreprise et, d'une manière plus générale, du milieu de travail fera partie des priorités lors de la première visite.

c/ Enfin, nous nous efforcerons de prendre connaissance de toute source indirecte (ou secondaire) d'information sur l'entreprise et, plus spécifiquement, sur l'objet de notre étude, avant les premières phases d'entretien in situ : presse nationale ou locale, professionnelle ou syndicale ; consultants de l'entreprise ; unions patronales ou syndicales locales ou nationales.

Les éléments rassemblés au cours de cette phase doivent fournir un premier éclairage du contexte de l'entreprise et, partant, de la réduction du temps de travail, tant en termes économiques et sociaux, qu'en matière technologique, organisationnelle et de relations sociales. Ils seront confrontés, vérifiés et complétés par l'analyse d'entretiens conduits auprès des responsables de l'entreprise ou d'autres informateurs pertinents.

## **1.2. Guide d'entretien à destination des responsables d'entreprise**

Selon les dimensions et l'organisation de l'entreprise, mais aussi en fonction de son degré de coopération à notre travail, le nombre et la qualité des interlocuteurs interviewés pourront sensiblement varier. D'une manière générale, il s'agira, au cours de cette phase de l'étude, de faire expliciter aux présidents, directeurs, DRH, chefs de service (production, bureau d'études, commercial et -si possible- juriste "maison"), l'ensemble des éléments, tant généraux que spécifiques à l'entreprise, qui permettront l'analyse contextuelle de l'accord de RTT : sa genèse, les conditions de sa négociation, son contenu spécifique, ses modalités et ses conditions d'application.

Cette variété des interlocuteurs implique une grande souplesse dans l'utilisation du guide d'entretien très général dont nous traçons ci-dessous les grandes lignes (et qui n'a pour seul but que de lister les préoccupations qui seront les nôtres à chaque instant dans l'entreprise)

### **1.2.1. Données socio-économiques contextuelles de base**

Globalement, et pour chaque catégorie (cadres et non cadres) nous dessinerons, avec un maximum de précision dans les traits, le contexte du travail de chaque catégorie (cadres et non cadres) :

#### **La propriété et la direction de l'entreprise (ou de l'établissement) :**

- forme juridique de l'entreprise, statut
- détention du capital social (appartenance à un groupe ou entreprise individuelle), position dans le groupe, actionnaires
- lieux de décision et de pouvoir dans l'entreprise : conseil d'administration, directoire, conseil de surveillance, comité de direction, comité d'entreprise, gérant
- historique de la détention du capital de l'entreprise (rachats, fusions,) et prises de participation de l'entreprise (croissance externe)

#### **Situation financière de l'entreprise :**

- évolution des grandes masses : chiffre d'affaires, résultats nets, taux de rentabilité des investissements, modes de financement, gestion de la trésorerie
- historique des difficultés financières et restructurations de l'entreprise

#### **Le marché :**

- type de marché : exposé (concurrence) ou abrité (niches) ; degré et type de concurrence (nationale, internationale) (par les prix, par la qualité)
- performance de l'entreprise sur son (ses) marché(s) : parts de marchés, évolution, perspectives ; tendances de la demande du produit ou du service
- temporalités des marchés : fluctuations saisonnières fortes, à-coups de demande
- relations clients : exigences de délais, lissage des commandes, contraintes de qualité, contraintes d'horaires (commerce, heures d'accueil)

### **La production :**

- type de production (biens ou services)
- forme de production : série (petite, grande), ou en continu
- flexibilité de l'appareil productif : possibilités de stockage (production à flux tendu, "juste à temps"), degré d'utilisation des équipements, sous-traitance
- degré et type d'équipement, d'automatisation : intensité capitaliste, niveau technologique, coûts des matériels, durées d'amortissement, part relative des facteurs de production (part de la masse salariale dans la valeur ajoutée)
- modes de contrôle de la production : politique qualité, certification ; qui contrôle, et à quel stade de la production ?

### **La structure de l'emploi :**

- répartition de l'emploi par statut (ouvriers, employés, techniciens, agents de maîtrise, cadres), fonctions dans l'entreprise, services (cf. organigrammes), caractéristiques socio-démographiques (âge, sexe, ancienneté dans l'entreprise)
- définition des statuts par l'entreprise (cadres/ non cadres)
- évolution de l'emploi et de sa structure au cours des dernières années

### **L'organisation du travail et la gestion des ressources humaines :**

- type d'organisation du travail : tayloriste, néo-, post-tayloriste
- division du travail : verticale, horizontale : conception/exécution, production/entretien ; densité des niveaux hiérarchiques, relations ingénieurs/techniciens/ ouvriers, autonomie dans le travail.
- degré de flexibilité organisée de la main d'œuvre : polyvalence, rotation sur divers postes de travail, élargissement ou enrichissement des tâches, gestion des heures supplémentaires, recours à la sous-traitance, à l'intérim, aux CDD, aux temps partiels, etc.
- nouvelles formes d'organisation du travail (ou formes "originales") ? Par exemple, groupes semi-autonomes, cercles de qualité, management par projet
- aperçu de la qualification du travail : importance et nature du savoir-faire et rôle de la formation (interne, externe)
- politique de rémunération : formes et modes de rémunération, importance des primes (quelles primes ?), de la participation aux bénéfices, régimes de retraites, autres dispositions compensatoires (jours fériés, congés, allocations maladie, accident, maternité, chômage) ; gestion individualisée ou non des salaires et de la carrière

### **Les relations professionnelles dans l'entreprise :**

- état et nature des relations entre partenaires sociaux dans l'entreprise (avant et après l'accord RTT) : historique de la négociation "en général" dans l'entreprise, conflits, lieux d'échange (comité d'entreprise ou d'établissement, délégués syndicaux), type de management des relations sociales par la direction
- syndicalisation des différentes catégories de personnels, syndicats représentatifs
- quels ont été les principaux accords d'entreprise en dehors de la RTT ?

### **La culture et le projet de l'entreprise :**

- peut-on parler d'une culture "forte" spécifique à l'entreprise ? La définir, du point de vue de la direction : comment vit-elle les relations sociales actuelles ?
- la direction de l'entreprise a-t-elle une philosophie ? un "discours" ? un "projet" auquel elle veut faire adhérer (et comment ?) son personnel ?
- d'une manière générale, quels sont les grands projets économiques, les projets de développement à moyen et long terme de la direction ?

### **1.2.2. La réduction du temps de travail de l'ensemble du personnel**

Dans cette partie des entretiens avec la direction 'ou avec d'autres informateurs pertinents), il est visé une explication de la genèse, des raisons et des effets de la signature d'un accord de RTT dans l'entreprise. Les "discours" recueillis seront mis en relation avec les différentes données d'éclairage contextuel dégagées précédemment.

#### **Pourquoi un accord de RTT dans l'entreprise ?**

- *quels ont été les facteurs déclenchant la RTT ?* S'inscrit-elle dans une stratégie plus vaste de l'entreprise en matière de conquête de marchés (meilleure satisfaction du client), d'organisation de la production (recherche de flexibilité du travail), de recherche de paix sociale (pression des salariés) ? S'inscrit-elle dans une philosophie de l'entreprise ou de son groupe d'appartenance ? S'agit-il de profiter des incitations financières de l'état (effet d'aubaine) ? S'agit-il simplement d'anticiper l'application d'une loi qui, de toutes les façons s'imposera à tous ?
- *quelle est l'expérience de l'entreprise en la matière* : la politique de RTT est-elle nouvelle dans l'entreprise ? D'autres tentatives avaient-elles déjà été faites ?
- *qu'attendait la direction de l'entreprise de la RTT ?*

#### **Comment a été effectuée la préparation de la RTT ?**

- *quels étaient les problèmes posés par les partenaires sociaux* : ou étaient les réticences, où se situaient les engouements ?
- *comment s'est faite la préparation des accords, l'étude des modalités envisagées de la RTT* : quels critères ont présidé à la proposition de telle ou telle modalité de RTT, de son champ d'application (études financière, technique et sociale de faisabilité) ?
- *qui a conduit cette préparation* (consultants, DRH, direction générale, juriste interne ou extérieur, groupes de travail avec cadres, représentants des salariés, délégués du personnel) *et qui a décidé en dernier ressort ?*
- *quel a été le poids des branches 'ou des unions patronales) dans le choix des modalités de RTT proposées aux salariés ?*

#### **Comment s'est déroulée la négociation de l'accord de RTT ?**

- *dans quel climat social la négociation s'est-elle déroulée ?*
- *degré de spontanéité de l'accord ?* Quels ont été les points de discussion essentiels ? Pourquoi ? Quelles résistances étaient à vaincre ? Comment s'est établi le compromis ?

**Sur le contenu de l'accord final (modalités de la RTT), quels sont les points de satisfaction (et d'insatisfaction) de la direction de l'entreprise ?**

- *en particulier, comment va se financer la RTT ?* Quel est le "calcul économique" permettant d'envisager la mise en œuvre de ce changement : gains de productivité, gains de marché, meilleure utilisation des équipements, modérations (ou baisses) salariales, part de l'incitation financière dans ce calcul ?

- *qu'est-ce qui va changer en termes de compétitivité, de performance, de rentabilité ?*

**Comment la direction perçoit-elle le point de vue des salariés sur le contenu de l'accord signé ?**

- *le climat social a-t-il changé dans l'entreprise depuis cet accord ?* Cet accord a-t-il représenté ou non une étape vers un renouveau du "dialogue social" dans l'entreprise ?

- *les salariés ont-ils l'impression d'avoir "gagné" quelque chose ?* En termes de temps libre ? En termes d'emploi ? En termes d'organisation du travail ? Ou ont-ils le sentiment d'avoir "perdu" (en termes de revenus, de conditions de travail) ?

**Une fois l'accord signé, quelles dispositions concrètes ont été prises par l'entreprise pour appliquer la RTT ?**

- *réaménagement des services, des équipes, des tâches, des définitions de postes ?*  
- *constitution de groupes de travail, ou mission confiée aux cadres et chefs de service ?*  
- *quels investissements ont été nécessités par la RTT ?*  
- *y a-t-il eu une véritable réorganisation du travail libératrice de temps ou accentuation des cadences et des charges de travail ?*

**Les modalités effectives d'application de la RTT ont-elles correspondu à celles qui étaient prévues dans les études de faisabilité ?**

- *quelles sont les difficultés rencontrées ?*  
- *tous les acteurs "jouent-ils le jeu" de la RTT ?*  
- *les créations d'emploi prévues par l'accord ont-elles lieu ? Sont-elles tenables ?*  
- *quels types de postes sont concernés par les embauches ? A quelles conditions ces dernières ont-elles été faites (conditions salariales, statuts) ?*

### **1.2.3. Les modalités de la réduction du temps de travail des cadres**

Toutes les questions abordées jusqu'ici concernent aussi bien la population cadre que les autres catégories de personnel : à chacune d'elles nous rechercherons, lorsque cela aura un sens, des réponses différenciées selon les catégories de statut et de fonction dans l'entreprise. Dans la partie des entretiens généraux qui est abordée à présent, nous traiterons des thèmes spécifiques à la catégorie des cadres. Dans les entreprises où il est établi un traitement différencié des cadres selon leurs fonctions ou leurs services, la grille d'entretien sera, bien entendu, réadaptée à la situation.



**Retour sur la définition du cadre et question de l'éventuelle distinction entre plusieurs "catégories" de cadres par l'entreprise (cadres "dirigeants", cadres "supérieurs") :**

- *pour l'entreprise, le statut est-il lié à une fonction (qui ne peut donc pas être occupée par un non-cadre), à un diplôme, ou à d'autres critères ?*
- *quel est le degré d'extension de la catégorie (a gents de maîtrise) ?*
- *quels cadres sont concernés par l'accord de RTT ? Pourquoi ?*
- *si l'accord de RTT introduit des modalités spécifiques pour les cadres, expliciter en quoi leurs fonctions implique une temporalité particulière de leur travail ; est-ce vrai pour toutes les fonctions ?*

**Comment l'entreprise définit-elle le "temps de travail" du cadre ?**

- *quels temps entrent en ligne de compte : temps de déplacements professionnels (voyages, séjours), temps de repas d'affaires, temps de téléphone, temps de travail au domicile (ordinateur portable) ?*
- *quelle est l'unité de mesure du temps de travail du cadre : heure, jour, semaine ?*

**Comment s'opère le contrôle (ou le décompte) du temps de travail des cadres ?**

- *l'entreprise recourt-elle à la pointeuse, au badge ou fait-elle confiance à l'auto-déclaration de son personnel ?*
- *l'entreprise prend-elle des dispositions pour aider les cadres à auto-limiter leur présence au bureau : réduction des plages d'ouverture des bureaux, par exemple.*

**Quels choix a fait l'entreprise en matière de modalités de RTT des cadres ?**

- *option de réduction pure et simple, à la journée, à la semaine, au mois ?*
- *option de traitement du dépassement : journées de "récupération" ou de "repos" ; sur quelles bases, pour quels dépassements ?*
- *option de traitement du cadre au "forfait" : quel type de forfait ? Selon quelles modalités ? Quelle définition du "forfait" donne l'entreprise ? Forfaitisation du travail du cadre ? Forfaitisation du nombre de journées de congés supplémentaires, ou de repos ?*
- *y a-t-il une pratique du compte épargne temps ? Laquelle ? Quel temps est versé au crédit du salarié ? Quelles limitations dans son usage ? Avantages et inconvénients pour l'entreprise (coût, lourdeur de gestion) ?*

**La question de l'« exemplarité » : un rôle d'exemplarité est-il ou non attribué aux cadres dirigeants (exclus des accords) à l'égard des autres cadres ? Ce même rôle n'est-il pas attribué aux cadres en général vis à vis des autres membres du personnel ?**

- *l'accord, s'il a changé quelque chose dans le rapport du cadre à son temps de travail, a-t-il également influencé le comportement des dirigeants de l'entreprise ?*
- *comment un cadre dirigeant qui reste "chronophage" considère-t-il le collaborateur qui se met à "compter son temps" ?*

**La RTT des cadres s'assortit-elle de quelconques restrictions en termes de rémunération et en termes de carrière ?**

- *pertes de salaires : primes, gels des rémunérations ?*
- *n'y a-t-il pas risque, pour le cadre réduisant légalement son temps de travail, d'en mesurer plus tard, en termes de carrières, les effets négatifs ?*

**Quelle réorganisation du travail des cadres a été initiée par l'entreprise ?**

- *l'entreprise a-t-elle pris l'initiative ? Ou a-t-elle demandé au cadre d'autogérer à la baisse son temps de travail avec le risque inhérent que le cadre soit en charge à la fois de réorganiser le temps de travail de ses subordonnés et le sien propre, avec également les tensions contradictoires qui peuvent en résulter si l'entreprise ne fait rien pour alléger sa charge de travail) ?*

- *quelles réorganisations effectives du travail du cadre : limitation du nombre de ses tâches, fréquence ou durée moindres des réunions de direction), partage vertical des tâches (délégation) ou horizontal (coopération entre services, création de binômes) ?*

- *quels moyens sont mis en œuvre par l'entreprise : recrutements judicieux de cadres, ou de non cadres, introduction de nouveaux outils (informatique) ?*

- *l'entreprise a-t-elle opéré une véritable redéfinition des fonctions d'encadrement dans l'entreprise, un redéploiement des responsabilités, une réflexion sur les tâches indues peu à peu confiées aux cadres au fil des restrictions budgétaires ?*

### **1.3. Guide d'entretien à destination des représentants du personnel**

Le même guide d'entretien sera appliqué aux dirigeants de l'entreprise et aux représentants du personnel que nous pourrions rencontrer.

Toutefois, un volet de questions (proches de celles à propos desquelles nous ferons parler les cadres eux-mêmes) concerneront la manière dont les différentes composantes du personnel (les cadres en particulier) :

- *ont participé à la préparation de l'accord de RTT dans leur entreprise (en groupes de travail, en assemblées générales) ;*
- *ont réagi aux résultats finaux de la négociation ;*
- *vivent l'application de l'accord au quotidien.*



## ANNEXE N°2

### GUIDE D'ENTRETIEN A DESTINATION DE CADRES CHOISIS DANS L'ENTREPRISE

#### 2.1. La fonction du cadre dans l'entreprise et ses contraintes temporelles

##### 2.1.1. Comment le cadre voit-il sa fonction et son statut ?

- *définition de sa fonction dans l'entreprise* :, son contenu précis, son importance pour la réalisation des objectifs de l'entreprise, le degré de responsabilité qu'elle implique (nombre de subordonnés, éventuellement), le degré de compétence technique, le degré d'autonomie dans le travail
- *cette fonction recouvre-t-elle des contraintes particulières*
- *comment le cadre voit-il son statut ? Quel intérêt à être cadre ? Quels avantages ? Quels inconvénients*
- *comment le travail du cadre est-il évalué au fond ? Et rémunéré ?*
- *le cadre vit-il la relation entre disponibilité temporelle et perspective de carrière ?*

##### 2.1.2. Le travail du cadre au quotidien et ses contraintes temporelles ?

- *comment le cadre évalue-t-il son temps de travail ? Que compte-t-il ? Qu'accepte-t-il de ne pas compter ?*
- *quelles contraintes temporelles pèsent sur le travail du cadre ?*
- *comment ses objectifs lui sont-ils fixés ? Quelle marge de négociation de ses objectifs possède-t-il ?*
- *quels sont les horizons temporels d'atteinte de ses objectifs : délais ? Caractère plus ou moins impératif de l'objectif ? Prévisibilité plus ou moins grande des tâches*
- *quels sont les rôles respectifs des "clients" (internes ou externes), des "fournisseurs" (internes) et de la hiérarchie dans la définition et l'horizon temporel de ses tâches quotidiennes ?*

#### 2.2. Les modalités de la RTT dans la fonction du cadre

##### 2.2.1. Appréciation par le cadre des modalités de RTT le concernant ?

- *comment le cadre vit-il l'accord de RTT ?*
- *quels avantages et inconvénients attribue-t-il à cet accord (temps libre, rémunération, charge de travail, conditions de travail, relations sociales dans l'entreprise) ?*

##### 2.2.2. Comment la RTT est-elle mise en pratique dans son cas ?

- *quelle est réellement la nouvelle durée du travail du cadre ? Quel rythme quotidien ?*
- *qu'est-ce que la RTT a vraiment changé dans l'entreprise en termes d'organisation du travail ? Redéfinition de la fonction ? Allègement de sa charge de travail ? Suppression de réunions inutiles ? Changement des méthodes de travail dans l'entreprise ? Délégation de tâches indues ?*

*Création de binômes ? Partage de tâches ? Partage de responsabilités ? Avec d'autres cadres ou avec des non cadres ?*

*- si changement il y a eu, qui l'a "managé" ? qui l'a organisé ? Le cadre lui-même ? ou la direction de l'entreprise ? Des groupes de réflexion ?*

*- la RTT du cadre a-t-elle des interférences avec les temporalités de travail des autres catégories de personnel (direction, subordonnés, tous "clients" ou "fournisseurs" du cadre en interne ou en externe) ?*

*- comment le cadre a-t-il géré ces "conflits" de temporalité lorsqu'il y en a eu ?*

### **3.3. Quel temps "libéré" pour le cadre ?**

*- concrètement, quelle est l'importance quantitative du temps ainsi libéré pour le cadre ? Et quel en a été le prix payé (en termes de rythmes de travail, ou de cadences, ou de travail au domicile ?*

*- la RTT a-t-elle vraiment changé sa vie, la temporalité de son travail, au quotidien ? Ou s'agit-il simplement de quelques journées annuelles de congé supplémentaires ? En ce cas, seront-elles prises un jour ?*

*- quelles sont les modalités de "récupération" ou de "repos" supplémentaires acquis par le cadre (à la semaine, au mois, à l'année) ? Conviennent-elles à ses engagements extra professionnels ?*

*- qui décide en fait du moment auquel le cadre pourra prendre ses jours de congé supplémentaires ?*

*- quel est le point de vue du cadre sur le compte épargne temps ? L'utilise-t-il ? Avantages et inconvénients du système ?*

*- finalement, le cadre a-t-il le sentiment de progresser vers une meilleure conciliation de ses deux temps de vie : temps de travail, temps "hors travail" ?*

*- quel usage entend-il faire de son temps "libéré" ?*

Les cadres et les accords	<b>CHIMIPROD</b>	<b>DISTRIBO</b>	<b>SOCIOLOG</b>	<b>VISCLOU</b>	<b>URBUS</b>
<b>Durée de validité de l'accord</b>	3ans	indéterminée	indéterminée	indéterminée	pas précisé
<b>Horaire variable</b>	-	oui	-	-	oui
<b>Application temps partiels</b>	-10%	-	prorata temporis	-	-
<b>Emplois créés</b>	20 lic.évités + 18	25(+13%)	19(+7%)	9,5 (+19%)	170(+6%)
<b>Application aux cadres</b>	intégrale	partielle	intégrale	intégrale	intégrale
<b>Des clauses spécifiques au cadres</b>	non	exclusion du badgeage	non	non	non
<b>Des cadres exclus</b>	aucun	aucun	aucun	comité de direction	aucun
<b>Nouvelle durée du travail conventionnelle</b>	34 h.20 (jour) 33 h.75 (postés)	33 h.15/semaine	35 h./semaine	35 h./semaine	34 h40.mn/ semaine
<b>Annualisation</b>	oui	oui	oui	non	oui
<b>Horaire pratiqué : quotidien/hebdomadaire</b>	38 h.(non postés)/semaine	7 h.80/jour	37 h./semaine	35 h./semaine	5 x 7 h.19 /semaine
<b>Jours de congés supplémentaires</b>	23(jour) 21(postés)	34	14	0	12
<b>Modulation</b>	non	oui	par services	non	non
<b>Compte épargne temps</b>	non	oui	annoncé, mais pas signé	oui	non
<b>Dispositifs de contrôle / décompte</b>	Planning d'absences	Planning/feuilles absences	Planning/feuilles absences	badgeage	badgeage
<b>Maintien salaires nominaux</b>	oui	oui	non	oui	oui
<b>Modération des augmentations</b>	-modération 1,25% sur 3 ans	limitée indice INSEE/ 7ans	par tranche de salaire/ 3ans	gel/ 15 mois	non
<b>Pertes de salaire</b>	0	0	-1%/an sur3 ans pour sal >250 KF	non	non
<b>Pertes en primes</b>	- 9% transport	ancienneté	0	prime trimestrielle	non
<b>Autres dispositions</b>	congés : suppr. fractionnement ; 1 jour CP en moins	individualisation salaires cadres/ prime mérite	gel salaires pour 160 à 250 KF	0	pas de compensation salariale
<b>Conditions de prise jours de RTT</b>	jours RTT à utiliser dans les 12 mois ; 11 fixés par l'entreprise	planification des présences avec le chef de service	1 jour/mois non divisible, non reportable : 5 au choix salarié	0	jours de RTT à prendre dans l'année, pas de report d'une année sur l'autre

Les cadres et les accords	EXPERTOC	CONSULTEC	AERONEF	PHARMACHIM
<b>Durée de validité de l'accord</b>	indéterminée	pas précisé	indéterminée	indéterminée
<b>Horaire variable</b>	-	-	oui	oui
<b>Application temps partiels</b>	choix : - 10% ou temps plein		exclus	choix : - 10% ou temps plein
<b>Emplois créés</b>	33 (+28%)	20(+17%)	360(+6%)	35(+7%)
<b>Application aux cadres</b>	ne concerne que des cadres	intégrale	partielle	intégrale
<b>Des clauses spécifiques au cadres</b>	toutes	non	horaires	préconisation d'organisation
<b>Des cadres exclus</b>	comité de direction	directoire	forfaits tous horaires (20%)	aucun
<b>Nouvelle durée du travail conventionnelle</b>	194 jours/an	35 h.10/semaine	37 h.30/semaine	34 h.20 (jour) 31 h.50 (5x8)
<b>Annualisation</b>	oui	oui	oui	oui
<b>Horaire pratiqué : quotidien/hebdomadaire</b>	non spécifié	39 h./semaine	4 x 8 h.56 / semaine + mod.	5 x 7 h.60 / semaine (jour)
<b>Jours de congés supplémentaires</b>	22	25	0	22
<b>Modulation</b>	oui	non	oui	non
<b>Compte épargne temps</b>	non	oui	oui	non
<b>Dispositifs de contrôle / décompte</b>	feuilles de temps, auto-déclaration	Planning/feuilles absences	badgeage	Planning/feuilles absences
<b>Maintien salaires nominaux</b>	oui	non	non	oui
<b>Modération des augmentations</b>	non	non	non	gel /concurrence de 2%
<b>Pertes de salaire</b>	non	abattements par tranches	oui : l'entr. compense 60%	non
<b>Pertes en primes</b>	ancienneté	non	non	non
<b>Autres dispositions</b>	0	<100KF=0 / 100-210KF = -1%.. . >450KF = -5%	0	0
<b>Conditions de prise jours de RTT</b>	modulation : aucune absence de mi 04 à mi 07, 25 jours CP mini de Mi 07 à mi 09, etc	prévenance pour absences : 1 semaine ; demande au chef de service	la compensation est >190F/h. pour sal.<10KF/mois et >170Fh. pour sal.>10KF : mois	dans planning annuel : délai prévenance absences de 10 jours